إدارة الذات

وفن قيادة الآخرين

إعــداد

د. الحديدي محمد عبد السلام أحمد

د. إبراهيم جابر السيد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٨
١.١

السيد ، إبراهيم جابر .

سلسلة الإدارة الحديثة : إدارة الذات وفن قيادة الآخرين / إبراهيم جابر السيد.-ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع.

٢٧٢ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .
تدمك : 0 - 651 – 308 – 977 – 978
١. إدارة أعمال.
أ - العنوان .

رقم الإيداع : ٥١٤٧ .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com
الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

٢٠٢٠

الفـــهرس

الفـــهرس ٣
المقدمة ٤
الفصل الأول القيادة Leadership ٥
الفصل الثاني التنشئة القيادية ٤٧
الفصل الثالث الأخلاق والقيادة ٦٨
الفصل الرابع أنماط وأساليب القيادة الإدارية ٨٢
الفصل الخامس أخلاقيات القيادة ومشكلاتها ٩٦
الفصل السادس البرنامج التدريبي تنمية المهارات القيادية ١٢٠
الفصل السابع القائد الإداري المبدع ١٦٠
الفصل الثامن القيادة التربوية ١٧٧
الفصل التاسع مهارات القائد الناجح ١٩٧
الفصل العاشر مهارات القيادة و صفات القائد ٢٢٩
الفصل الحادي عشر إدارة وبناء فرق العمل ٢٦١
المـــراجع ٢٩٣
المراجع العربية : ٢٩٣
المراجع الأجنبية :- ٢٩٥

المقدمة

يقصد بإدارة الذات أن يقوم الإنسان بإلزام نفسه بعدة قواعد ومخططات، وكذلك لابد أن يراقب الإنسان نفسه، وأن يتحكم جيداً الإنسان بنفسه جيداً، وتعتبر الإدارة من أهم الوسائل التي تعين الإنسان على تحقيق أهدافه بشكل سريع، وذلك لأنها تعلمه العديد من المهارات التي تساعده على ذلك مثلاً كإدارة الوقت، وتمنح إدارة الذات الإنسان الثقة التي تعينه على استغلال الفرص، وعدم الشعور بأن هناك فرص ضائعة بل تعينه على حسن استغلال الفرص، ومن هنا يمكن تعريف إدارة الذات على أنها القدرة على توجيه المشاعر، والأفكار بشكل صحيح يصل به في نهاية الأمر إلى تحقيق ما يسعى إليه، وأعظم ما يقود الفرد لاستغلال ما يملكه من طاقات .

أما عن فن قيادة الآخرين فإن عمل المنظمات(الهيئة أو المؤسسة)، تتميز بالأداء اليومي الذي يصوغه القادة.والذي سيحدث في العشرون أو الثلاثون سنة القادمة سيكون معظمه نتيجة القرارات المؤثرة التي يتخذها القادة اليوم في مؤسساتهم.

ونحن نحتاج جميعا إلى أدوات وعُدد عمل (دليل عصري)، ليأخذ بأيدينا إلى القيادة،أي سنعطي مصدرا للمشورة لتنمية مهاراتنا القيادية،من خلال الاطلاع والتجربة في كلا حالات الفشل والنجاح على حد سواء.

أن أكثر الدروس تلقينٍ لنا وأكثرها قيمة هي تلك المعوقات، ولكن منها اكتسبنا المعرفة والبصيرة وخاصة في بعض المجازفات الناجحة.

الفصل الأول

القيادة Leadership

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة .

ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوّم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم، إنها ليس بالمهمة اليسيرة، إنها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة .

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية .

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة[١] . ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال"[٢]. ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة [٣] .

وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة والقيادة كما يعرفها **وايت،** تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق **وايت** بين نوعين من القيادة هما :

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس ويعرف **جليك** القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة" [٤]. كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية .

وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية (٥) .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرءوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرءوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح .

أهمية القيادة الإدارية :-

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :-

١.تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .

٢.توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

٣.بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .

٤.بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

٥.إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع [٦] .

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطباعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية .

١-الاعتناق :

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرءوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

٢-الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤسيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرءوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

٣-الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرءوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم .[٧]

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الآتي) **إلى ثلاثة عناصر :**

١- القـائد

٢- جماعة العمل

٣- الموقف

ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي :

١- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرءوسيه.

٢- الزمن هو استثمار المستقبل.

٣- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.

٤- تنمية وتطوير مرءوسيه.

٥- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.

٦- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.

٧- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.

٨- يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.

٩- معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية[١٠].

ومن صفات القائد الناجح أن:

١. يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى إتباعه.

٢. يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.

٣. يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

٤. يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

المبحث الرابع الدراسات الأساسية المعاصرة للقيادة

دراسة جامعة " أوهايو " :

وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولا ودقة في العالم، ولقد أشرف على هذه الدراسة (كارل شارتل) في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأواخر الخمسينات .

لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه **بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين :**

أ- إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه .

ب- الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات .

ولقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل ٨٥% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقادة .

دراسة جامعة (ميتشيجان):

بدأت هذه الدراسة عام ١٩٤٧ عن القيادة وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هي وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج ومحور آخر طرفه الاهتمام بالعاملين ومن الطبيعي أن كثيرا من المديرين يرون أن

الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك كذلك فإن الافتراض هنا هو أنـه إذا زاد المـدير مـن الاهتمـام بالإنتـاج فـإن ذلـك معنـاه تقليـل اهتمامـه بالعاملين والعكس بالعكس .

دراسة جامعة " هارفارد " :

لقد أظهرت دراسات " بيلز " في جامعة هارفارد أن هناك محورين أساسيين مؤثرين في سلوك المدير فهناك اهتمام بالمهام وآخر بالنواحي الاجتماعية العاطفية. ويركز الأول على إعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمـل بينمـا يركـز الثـاني علـى جعـل الظـروف المحيطـة بالعمـل أكثـر سهولة وليس بالنسبة للعاملين .

دراسة " روبرت بليك " و " جين موتون " :

إن وجـود محـوري المعضـلة الإداريـة : الاهتمـام بالعمـل أو بالمهـام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين خمس مجموعات أساسية من المديرين .

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل .
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس .
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس .
- اهتمام وسط بالعمل واهتمام وسط بالناس .

إن الـنمط الخـامس هـو لإضـافة التـي تميـزت بهـا دراسـة (بليـك) و(موتون) ومن أهم أفكارهما أن المدير الذي يهتم اهتماما كبيرا بالنـاس واهتماما كبيرا بالعمل هو أفضل المديرين على الإطلاق .

دراسة " وليام ريدن ":

إن وجود محوري المعضلة : الاهتمام بالعمل أو المهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات أساسية من المديرين :

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المتفاني.
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل أعطاه اسم المرتبط بالناس.
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس أعطاه اسم المنفصل.
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس أعطاه اسم المتكامل.

دراسة " رنسيس لايكرت ":

أوضح "رنسيس لايكرت" وزملاؤه في معهد "البحث الاجتماعي" في "جامعة متيشيجان" في بحوثهم أن هناك أربعة نظم للإدارة :

*** نظام إدارة رقم (١):**

حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي فمعظم القرارات من الرئيس ويعمل المرؤوس خوفا من العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى (الإدارة العليا).

* نظام إدارة رقم (٢):

حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقة بين "السيد والخادم " ومعظم القرارات تتخذ من الرئيس وإن كان يسمح للمرؤوس باتخاذ قرارات في إطار محدد ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها .

* نظام إدارة رقم (٣):

حيث توجد علاقة ثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث السياسات العامة توضح في أعلى المستويات ويسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا في ضوء تلك السياسة العامة. ويكون

الاتصال باتجاهين: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، كذلك يوجد تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين، وإحساس معقول بالمسؤولية في أعلى وأدنى المستويات الإدارية. ومن الممكن وجود تنظيم غير رسمي يدعم التخطيط الرسمي أو يعرقله.

* نظام إدارة رقم (٤):

حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي، العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية (بين رئيس ومرؤوس) ولكن في كل الاتجاهات، إن التخطيط ينتج أساسا من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية، الرقابة الذاتية أكثر منها رقابة رئاسية، التنظيم غير الرسمي غالبا، إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة.

المبحث الخامس أنماط القيادة

١- نمط المدير الدكتاتور:-

- **الافتراضات الأساسية :**

١. العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس .

٢. معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.

٣. يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.

٤. أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).

٥. لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

* طريقة الإدارة :

مسئول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .

أنـه بقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى – من وجهة نظره .

تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً . يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

* النظرة للأهداف :

يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

* النظرة للزمن :

١- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.

٢- البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا .

٣- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.

٤- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت .

٥- يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

* مفهوم السلطة :-

١- أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين.

٢- أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.

٣- السلطة تحكم تصرفات الآخرين .

* نوع العلاقات :

العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر [١٢] .

٢- المدير المجامل

- **الافتراضات الأساسية :**

١-إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.

٢-إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم .

٣-إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين .

* طريقة الإدارة :

١. يعتقد كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم
٢. إن طريقته هي طريقة كماليات .
٣. تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون .
٤. يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي .

٥. يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد .

* النظرة للأهداف :

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد .

* النظرة للزمن :

إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين .

* نوع العلاقات :

المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس [١٣] .

٣- المدير البيروقراطي

- **الافتراضات الأساسية :**

١. أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير .

٢. أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة .

٣. ليس من مسئوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه .

٤. ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك

* طريقة الإدارة :

١. لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم .

٢. لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس .

٣. يؤمن بترك الناس على حالها .

* النظرة للأهداف :

هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به .

* النظرة للزمن :

١. يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا .

٢. ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه .

٣. يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى .

٤. يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة .

* مفهوم السلطة :

مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

* نوع العلاقات :

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام (١٤) .

٤- المدير الزئبقي (الميكافيلي)

– **الافتراضات الأساسية :**

١. العمل في حد ذاته شيء مر .

٢. الناس غير طموحين .

٣. يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.

٤. الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي .

* طريقة الإدارة :

١. ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.

٢. يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.

٣. يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته .

٤. يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب .

٥. يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول .

* النظرة للأهداف :

يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

* النظرة للزمن :

١. الأهداف محددة بزمن معقول .

٢. لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية .

٣. تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.

٤. لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء .

* مفهوم السلطة :

يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة .

* نوع العلاقات :

ينظر المدير المكيافيلي إلى نوعين من العلاقات : علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية [١٥] .

٥- المدير قائد الفريق

- **الافتراضات الأساسية :**

١. العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .

٢. الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.

٤. الطاقة الإبتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية .
٥. التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
٦. ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

* طريقة الإدارة :

١. مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع .
٢. مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع .
٣. التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسئول عن نجاح المنظمة.
٤. طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد .
٥. إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة .

* النظرة للأهداف :

إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسئولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسئولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد . المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا .

* النظرة للزمن :

إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.

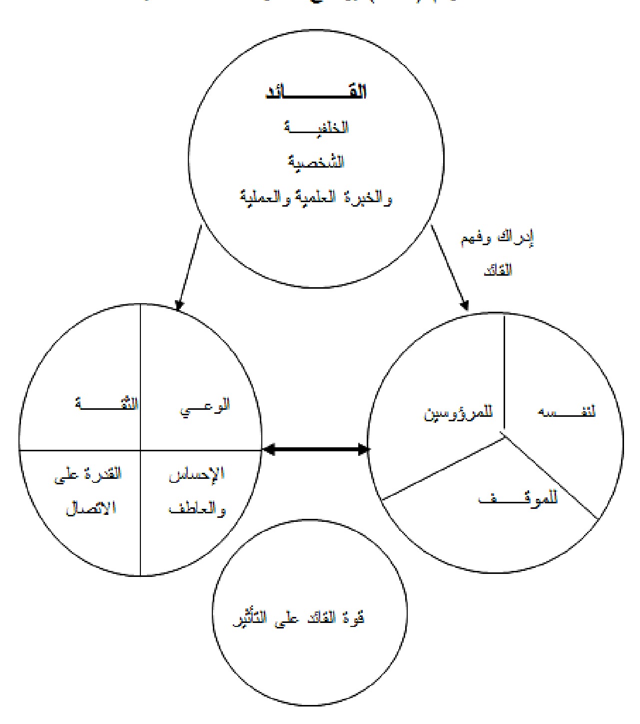
* نوع العلاقات :

تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية [١٦] .

*** نظرة متكاملـة للقيـادة :**

ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (٥-٢) يوضح النظرة المتكاملة للقيادة :



اهتم الكتاب والباحثون بالمدير الفعال . وأجروا دراستهم ليتوصلوا إلى أهم المميزات التي يتميز بها والمهارات التي يجب أن يحوزها. فمن هو المدير الفعال؟ المدير هو ذلك الرجل الذي يمارس وظائف الإدارة. ولكن الأمر لا يقف عند هذا الحد ذلك لأن القيام بهذه الوظائف يتطلب نظرة واقعية وتفكيراً مرناً متجدداً وتطبيقاً للمبادئ والنظريات .

نعرض فيما يلي لأهم المميزات والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين (١٧) .

١. ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها . ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا .
٢. يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظمته – اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ...الخ . ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها . إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة .
٣. يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض – الحقيقي أو الوهمي – بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد .

ويحاول بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل .

٤. ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة . وبالتالي فهو يحيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين . ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين .

٥. يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرءوسيه .

ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي :

- النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة، وليسوا أفراد متفرقين .
- الاهتمام بقدرات العاملين – الحالية والمستقبلية – والتي تكمل بعضها بعضاً .
- اتخاذ القرارات لا يكون فرديا في كل الأحوال، وإنما تشرك الجماعة في بعضها، وتعطي آراء أعضائها ما تستحق من اهتمام.
- النتائج مسؤولية الجميع، والأهداف متكاملة، والكل يسير نحو غاية واحدة

- تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة، وتوجيه الاهتمام لأداء الحالي والمستقبل كذلك .

٦. ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم، ويعتبر نفسه عضوا معهم إلى جانب أنه قائد لهم . ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرءوسيه، وتأثير هذه العلاقات على العمل، ويحاول أن يوجد توازنا بناء بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي .

٧. لا يرفض المدير الفعال (النزاع) بين العاملين، ويعتبره شيئا واقعيا يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي . ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلا وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون المدير حازما أو قاسيا عند الضرورة – عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثار سلبية .

٨. لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي، ولا يعتبرها صوتا يتهدد به المرؤوسين. ولكنه يرى في السلطة حقا لإعطاء الأوامر، يقابله قبول المرؤوسين واقتناعهم بهذه الأوامر. لذلك تجده يستخدم(التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرؤوسين والتزامهم. ولا يلجأ إلى استخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلا من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية .

٩. يعالج المدير الفعال أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه، والتعرف على أسبابه، والتعاون مع المرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته، للتأكد من أن الخطأ قد عولج، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد .

١٠. ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف . والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين . ومن ثم فإن لكل من الطرفين دورا هاما يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر. وينتشر الالتزام بالتنفيذ، وتوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرءوسيه .

١١. يمتلك المدير الفعال مهارات هامة، تنمي وتصقل وتخضع للتطوير المستمر. وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل. والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى. والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغير والتغيير.

١٢. يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها، الذي يعني الإفادة من طاقاتها القصوى . تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات وفوق كل ذلك العنصر البشري – وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم .

١٣. ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله – كبقية الموارد – استغلالا أمثل. فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة – طبقا لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها. ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله. فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، ويربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، و يتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها .

١٤. يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصقلها، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرءوسيه من خلالها أن يكتسب القدرات الإبداعية – سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته .

١٥. يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطرق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية . فله

١٦. إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس على عمله أيضا . ويستطيع أن يكتسب – بمجهوده المستمر نحو التطوير – الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة والقدرة على التكيف، والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادئة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم، واحترام النفس وتقدير الآخرين.

المبحث السابع نظريات القيادة

فيما يلي عرض لنظريات القيادة :

١. نظرية الصفات الشخصية .
٢. نظرية السلوك الإداري .
٣. النظرية الظرفية .
٤. نظرية القوى القيادية .

وتجدر الإشارة أن بحث موضوع القيادة ضمن هذه النظريات الأربعة هو لأغراض المناقشة فقط . فكل من هذه النظريات القيادية يحتوي على نظريات أخرى فرعية.

١- نظرية صفات الشخصية :

تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين. ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن. ولقد ثبت فشل دراسات صفات

القيادة وأنه لا توجد عملية أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل . ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات. **رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل** [١٨] :

١. الذكاء .
٢. كفاءة الإشراف .
٣. المبادأة .
٤. الثقة بالنفس .
٥. الفردية .

٢- نظرية السلوك الإدارية :

إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي فإن نظرية السلوك الإدارية تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم . وتنقسم هذه النظرية إلى:

أولاً : القيادة الدكتاتورية (التسلطية) :

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل . ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية[١٩] . كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسبابا لتصرفاته، رافضا بشدة إيضاح

أوامره وتوجيهاته، مستهترا بكل الآراء التي تخالفه، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال[٢٠] . وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمح **وللأسلوب القيادي السلطوي مساوئ :**

١. كره الناس (المرؤوسين) لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف .
٢. يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات .
٣. على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين[٢١] .

ثانياً : القيادة الديمقراطية :

ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها [٢٢] . وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شئون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادأة والابتكار عند الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى

الأهداف. وييسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهلة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطيــة [٢٣] ومــن الجــدير بالــذكر أنــه يمكــن القــول أن القيــادة **الديمقراطية تؤدي إلى :**

١. إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين) .
٢. انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران .
٣. احترام حقوق الإنسان وكرامته .
٤. سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).
٥. تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين .
٦. اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا [٢٤] .

وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية :

١. القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها .
٢. لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات .
٣. لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة .
٤. يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال .
٥. إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات .
٦. يؤمن المساعدون (المرؤوسون) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات .
٧. يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

ويعتقد Keith Davis[٢٥] أن القيادة المشاركة تكون أكثر ما تكون **فعالة في الأحوال التالية :**

١- عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسون .

٢- عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها .

٣- عندما يحوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة .

٤- عندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين .

* عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة) :

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية - رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة - بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتمريرة لهم. كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة[٢٦]. ومع ذلك فلعل أكبر العيوب، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة. فأحيانا، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداء والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركاتهم.[٢٧]

ثالثاً : القيادة المسيبة (غير الموجهة)

القائد ضمن القيادة المسيبة يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء .

ويتقلص دور القائد المتسيب في النهاية ليقتصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم . ومن الواضح أن القيادة المسيبة تهمل دور القائد، كما تهمل القيادة السلطوية دور الجماعة .

وبدون شك فإن القيادة المسيبة تخسر كثيرا من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين . فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبلة والضياع .

وقد يكون من نتائج القيادة المسيبة ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار .

وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شئونهم تشجيعا لهم على الإبداع والابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات .

٣-النظرية الظرفية (نظرية المواقف) :

ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق بـ :

١. القائد .
٢. المرؤوسين .
٣. الجوانب التنظيمية في المؤسسة .
٤. الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة تلائمها قيادات من نماذج شتى، والشخص الذي يصلح لقيادة مجموعة في مشروع صناعي لا يصلح بالضرورة لقيادة مجموعة في مشروع تجاري، كذلك فإن القائد الذي يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج قد لا يصلح لإدارة موظفي إدارة التسويق أضف إلى ذلك، فإن السمات والأساليب القيادية التي تصلح لقيادة مستقرة قد لا تجدي لقيادة منظمة جديدة أو متغيرة، وينطبق نفس الكلام بالنسبة للشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية أو الشركات في ظل المنافسة والشركات الاحتكارية أو الشركات الكبيرة والشركات صغيرة الحجم ...الخ

ومن خلال الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها مثل (٢٨)

.

١. خبرة القائد السابقة، وعمره .
٢. نوعية العمل الذي يشغله القائد .
٣. متطلبات أعمال أعضاء المجموعة .
٤. حجم مجموعة المساعدين .
٥. درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء .
٦. العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين .
٧. توقعات المرؤوسين الحضارية .
٨. التكوين الشخصي للمساعدين .
٩. المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة .
١٠. الوقت اللازم لاتخاذ القرار .

ومن أجل توضيح النظرية الظرفية في القيادة بشكل أفضل فإنه سيشار إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ (فيدلر) والمتعلقة بتحديد فيما إذا كان القائد غير المميز أو المتساهل في تقويمه للمرؤوسين سيكون أكثر فاعلية وإنتاجية في قيادته من القائد الذي يميز أو يتشدد في التقويم ففي الدراسات السابقة كان قد كشف أن القادة غير المميزين بين المرؤوسين الجيدين والسيئين قد وصفوا من قبل مرؤوسيهم ويبدون عدم اكتراث في تحقيق علاقات حسنة معهم، على الرغم من مساهمتهم في مناقشة الاجتماعات وإعطاء التوضيحات وتحقيق التفاعل والمشاركة مع المرؤوسين .

ولقد اعتقد (فيدلر) بأن مشاعر القائد التمييزية وارتباطها بفعالية القيادة تعتمد على حالة المجموعة أو ظروفها وفيما إذا كانت ملائمة أو غير **ملائمة والتي ترتبط بالعوامل التالية :**

١. علاقة القائد الشخصية بالمرؤوسين.
٢. السلطة أو القوة الرسمية التي يهيئها لهم مركزه.
٣. درجة رسمية العمل الذي يجب أدائه من قبل المرؤوسين .

فوجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات أكبر يجعل ظرف المجموعة أكثر ملائمة نظرا لأن القائد سينال دعما أكبر من مرءوسيه، وبإمكانه تطبيق ما يراه مناسبا بالسلطات المخولة له، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل أفضل .

وقد وجد (فيدلر) في دراسته أن مشاعر القائد التمييزية ترتبط إيجابياً بأداء المجموعة الرفيع عندما يكون ظرف المجموعة ملائم جدا

أو غير ملائم أبدا . فعندما يكون ظرف المجموعة ملائم جدا، فيصبح بإمكان القائد تبني مشاعر تمييزية نظرا لوضوح المهمات والمسؤوليات ووجود السلطة التي تعدم المركز القيادي أو تحقق له التجاوب الطوعي من المرؤوسين . وكذلك الحال عندما يكون ظرف المجموعة غير ملائم إطلاقا فإن القائد يجب أن يتبع مشاعر تمييزية وإلا انهارت الأمور نظراً لعدم وضوح المسؤوليات والمهام وشيوع العلاقات المتوترة بين أعضاء المجموعة. أما في الحالة التي يكون فيها ظرف المجموعة معتدلا في الملائمة، فإن مشاعر عدم التمييز أو التساهل أو غض النظر سترتبط إيجابيا مع أداء المجموعة الرفيع .

ويقترح (فيدلر) بناء على نتائج دراسته أتباع القيادة السمحة **أو المتعاطفة أو المتساهلة مشاعر في عدم التمييز ضمن الحالات الثلاث التالية:**

١. عندما تكون علاقات القائد مع المرؤوسين جيدة وسلطته قوية والعمل غامضا، كما هو الحال مثلا في اجتماع ضابط من رتبة عالية مع جنود عاديين أو مدير شركة عام مع عمال أو مشرفين.
٢. عندما تكون علاقات القائد بالمرؤوسين سيئة وسلطته ضعيفة والعمل رسمي ومخطط، وذلك لان مهمة القائد ستقتصر في هذه الحالة على التوجيه والإرشاد وليس علي الرقابة التي لا يمكنه أداؤها إلا بعد تحسين مركزه السيئ.

٣. فـي الحـالات العصـبية الخطـرة، لان السـلوك المتعـاطف المتسـامح يخفـف مـن مشـاعر القلـق والتلهـف التـي يعـر بهـا المرؤوسين عادة في هذه الحالات.

٤- نظرية القوى القيادية:

حدا انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعـال بـبعض العلمـاء للبحـث عـن طريقـة أخـرى للنظـر فـي المشـكلة القياديـة. وقـد سـاهم بعـض علمـاء الاجتمـاع تجـاه هـذه الطريقـة الجديـدة وبحثـه عـن أسـباب قـدرة بعـض الرؤسـاء القـادة فـي التـأثير علـى مشـاعر وسلوك لمرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية.

وتقتـرح نظريـة القـوى القياديـة أن درجـة تـأثير القائـد فـي مشـاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصـور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافـأة والعقـاب والتحايـل والسـرية والملكيـة والعضـلية والفكريـة والثقـة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي ... الخ. ولعل أفضل توضيح قدم بهذا الشـأن مـا قـام الأسـتاذان "فـرنش وريفـي" French & Reven فـي أبحـاثهمـا فـي جامعـة ميتشـيقان حيـث اقترحـا خمسـة أسـس لقـوة القائـد وقدراته في التأثير على الآخرين وهي :

١- قوة المكافأة Reward power

٢- قوة العقاب Coercive Power

٣- القوة الرسمية Legitimate Power

٤- قوة القدوة Referent Power

٥- قوة الخبرة Expertise Power

* قوة المكافأة :

تتحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها. فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير. وقد يسيطر القائد الإداري على مجموعة من المكافآت والحوافز التي تمكنه من حيازة قوة المكافأة مثل الترقية وزيادة الأجر وتحسين صورة العمل والثناءات والاحترام والاعتبار للمرءوسين . وغالبا ما تتحد درجة حيازة القائد لقوة المكافأة بعدد من العوامل والقيود. فهو قد لا يمكنه، مثلا ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقيته وتعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات والقواعد العامة التي لا يمكن له السيطرة عليها . كما قد يتمكن المرؤوس من إشباع حاجاته ورغباته من قبل زملائه وأصدقائه داخل العمل أو خارجه أو يكون قادرا على تغيير عمله والالتحاق بوظيفة أخرى داخل المشروع وخارجه، مما يؤثر على قوى القائد علي المكافأة ويجعل المرؤوس يتقبل بدرجات اقل سلطات رئيسه.

وبالطبع لا يمكننا أن نتصور أن تكون قوى القائد في المكافأة مطلقة غير مقيدة، إلا إذا كنا نتكلم عن القادة في المراكز العليا أو في المشاريع الخاصة الصغيرة. كما أن استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر فعال يتطلب من القائد أن يعي القيود التي تحد منها وان يتحقق من استخدامها بشكل معقول ومتوازن، عندما يتحقق الهدف العام والمصلحة المشتركة وليس لمجرد المحسوبية أو إرضاء لبعض الجهات المعينة أو

مكافـأة للأعمـال الفاسـدة والعقيمـة وغيـر المجديـة، وتلجـا بعـض المنظمات والمشاريع في بعض الحالات لتحديد شروط منح المكافآت في أنظمتها وسياساتها الاقتصادية ببعض أشخاص الإدارات العليا لعدم قدرة العديد من الإداريين علـى التمييز بين الأعمال المجدية والفعالة وتلك التـي تكون عقيمة وفاسدة أو لعدم قدرتهم علـى الحكم بموضوعية علـى الحـالات التـي تستوجب منحها أو تقييم شروط منحها بعدالـة لمختلـف المستفيدين.

*قوة العقاب:

تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الآخر من قوة المكافأة. وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجاوب الإيجابية والاندفاع في سلوك لمرؤوس، فان قوة العقاب تحرم وتمنـع وتبخـل وتعكس الجوانـب السلبية فـي سلوك الـرئيس وردود فعـل المرؤوس. فعندما يهدد أحد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات المرءوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط العمل وتقديم الثنـاء والاحترام والاعتبـار، فإنمـا يستخدم بشكل غيـر مباشـر قوتـه فـي العقاب.

ويكـون استخدامه لقوة العقـاب بشكل مباشر عنـدما يقـرر حسـم نسـب مئويـة مـن راتـب المـرؤوس و يقـون بإنـذاره أو توبيخـه أو إحالتـه لمجلس التأديب أو يطرده من العمل. وكما هو واضح فان استخدام القائد لقوتـه فـي العقاب يشابه سلوكه السلطوي الذي تمت الإشارة إليه ضمن النظرية السلوكية.

* القوة الرسمية:

لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط. فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح أكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها. فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسه لأنه يوكل له مركزا في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبرها أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

وتشكل قدرة القائد بالتأثير على تفكير وسلوك المرؤوس بسبب مركزه الرسمي القوة الرسمية. وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز والإشارات والمكاتب والرتب والملابس التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

ويعتمد تجاوب المرؤوس مع سلطات رئيسه الناشئة عن قوته الرسمية على تصور هو إدراكه لدور الرئيس الرسمي وادوار الآخرين الرسمية للحد من سلطاته والتأثير فيها. فقد لا يعبا بتوجيهات المسئول عند دراسة الحركة والزمن إذا تبين انه يتجاوز سلطاته ومهمته أو أن اقتراحاته ستعدل من قبل شخص آخر لا يهمه أمر دراسة الحركة والزمن. وقد تحارب توجيهات عميد الكلية حول مضمون المقررات وطرق التدريس أو دوام الأساتذة من أنها تشكل انتهاكاً لحرمة التعليم وتجاوزاً لمركز العمادة الرسمي. إذا لم يتمتع العميد بالدور الرسمي الفعال لوضع آرائه موضع التنفيذ أو اعتقد أنها ستقاوم من قبل آخرين بيدهم الكلمة النهائية.

*قوة القدوة:

يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات وأوامر أولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على اثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير.

ويعزى أكثر الناس شيوع الموضات وتقليعات الملابس والقبعات وقص الشعر وغيرها إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعين بالمراكز الاجتماعية الرفيعة منهم. ويتم تقليد الآخرين بأساليب مختلفة كطريقة الحديث ونوع اللباس وتسريحة الشعر وطريقة التفكير وأساليب القيادة الإشراف وغيرها من أمور. وتسمى قدرة القائد في التأثير على مرءوسيه بسبب رغبته في تقليده والشعور بالتمييز والارتباط معه بقوة القدوة. ويمكن أن تفسر قوة القدوة رغبة بعض المرؤوسين معرفة الكثير من طباع ومهارات رئيسهم البيتية والاجتماعية والدينية من اجل تقليده والتميز معه أو لإيجاد تبريرات منطقية لعدم تقليده والتمييز معه ورفض توجيهات وسلطاته.

* قوة الخبرة:

تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطواعية ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه. وقد يكون اثر الخبرة والمعرفة واضحاً بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظرا لأنها عمليا المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن

تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف والإزعاجات. كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم في انه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية.

وبدون شك فان المعرفة والإدراك والوعي والحكمة هي من الصفات المحترمة في جميع حضارات العالم، فلا عجب أن يكسب الذي يحوز عليها إعجاب وتقدير المرؤوسين. حتى في الأحوال التي لا يكون فيها محبوبا من قبلهم. وقد يسمع من الطلاب أحيانا أن ذلك الأستاذ جامد متعنت... ومتعجرف... إلا انه يفهم. وقد يسمع من ناحية أخرى أشياء عن كياسة وظرف أحد القادة الإداريين وتمتعه بالأخلاق الحميدة، إلا انه لا يعرف كيف يؤدي العمل بشكل جيد وفعال.

١. المنيف، إبراهيم عبد الله، (الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، ١٩٨٣، ص١٥١، ص ١٨٦.

٢. فبصوص، أحمد عبد ربه "فن القيادة في الإسلام" مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، ص ٣٣

٣. سليمان، حنفي محمود "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية – الإسكندرية – ١٩٨٠ ص ٥٦٣.

٤. Whyte, william (man and organization)Homewood, 111, richard ,Irwin inc, 1959, p 183.

٥. المغربي، كامل محمد، المدخل لإدارة الأعمال : "أسس ووظائف". مكتبة عمان، عمان، الأردن ١٩٧٤- ص٢٣٦-ص ٢٣٥.

٦. علاقي، مدني عبد القادر، "الإدارة: "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". تهامة، جدة، السعودية، ١٩٨٥، ص ٥٨٢.

٧. المغربي، كامل محمد، المدخل لإدارة الأعمال : "أسس ووظائف". مكتبة عمان، عمان، الأردن ١٩٧٤- ص٢٣٦-ص ٢٣٥.

٨. عبد الوهاب، علي محمد، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة، السعودية ١٩٨٢-ص١٠٣.

٩. المنيف، إبراهيم عبد الله، (الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام)، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، ١٩٨٣ص ١٦٩.

١٠. ديسلر، جاري "أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة".دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ١٩٩١ ص ٥٥١.
١١. الهواري، سيد، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥، ص ٣١.
١٢. الهواري، سيد، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥، ص ٥١-٦١.
١٣. الهواري، سيد، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥، ص ٩٣-١٦.
١٤. الهواري، سيد، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة،١٩٩٥، ص ١٣١-١٤١.
١٥. الهواري، سيد، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥، ص ١٥١-١٦٤.
١٦. الهواري، سيد، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥، ص ١٧٧- ٢٠٧.
١٧. عبد الوهاب، على محمد، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة،، ١٩٨٢، ص ١١٤-١١٨.
١٨. النجار، محمد عدنان، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠، ص ٢٠٣.
١٩. توفيق، جميل احمد، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦ ص ٣٤٧.

٢٠. الغمــري، إبــراهيم، "الإدارة: دراســة نظريــة وتطبيقيــة" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٣٨٢.
٢١. النجار، محمد عدنان، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠ ص ٢٠٣.
٢٢. النجار، محمد عدنان، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠ ص ٢٠٣.
٢٣. عســاف، محمــود، "أصــول الإدارة"، دار الجامعــات المصــرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٤١٧.
٢٤. الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٣٨٢.
25. –Keith Davis “Human Relations at work”. New York, Mc Graw – HillBook Company , 1969.
٢٦. عســاف، محمــود، "أصــول الإدارة"، دار الجامعــات المصــرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٤١٧.
٢٧. ديسلر، جاري "أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ١٩٩١ ص ٥٥١.
٢٨. النجار، محمد عدنان " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠، ص ٢١٤.
٢٩. قاري ديسلر،"أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة" دار المريخ للنشر،الرياض، ١٩٩٢، ص٥٧٥.

الفصل الثاني
التنشئة القيادية

المواد اللازمة

- ✓ نُسَخ عن المواد المعدّة للتوزيع
- ✓ أوراق عرض
- ✓ أقلام تأشير
- ✓ أوراق للاستعمال
- ✓ دفاتر صغيرة (دفتر ملاحظات)

لمحة عامة (٤ ساعات – أو تقسيمها إلى جلستين تمتد كل واحدة لمدة ساعتين)[١]

التعارف/القواعد الأساسية/ تمرين كسر الجليد (٢٠ دقيقة)

الأهداف والمواضيع (٥ دقائق)

المصطلحات الأساسية (٥ دقائق)

مميزات الشخصية القيادية (١٥ دقيقة)

قيادات نسائية؟ (٥ دقائق)

أنماط القيادة (١٠ دقائق)

صفات القيادي المؤثِّر (٥ دقائق)

هل تتمتّع المرأة بصفات قيادية مميّزة؟ (١٠ دقائق)

تمرين: تصوّر المرأة في موقع القيادة (١٠ دقائق)

تمرين: التمكين (٢٥ دقيقة)

المرأة القدوة (٥ دقائق)

---

١)نظراً إلى طول مدة هذا العرض، يجوز تقسيمه إلى جلستين. من البديهي أن تغطّي الجلسة الأولى محتوى العرض وصولاً إلى المرأة القدوة، فيما تتوسّع الجلسة الثانية في اكتشاف المواصفات القيادية الكامنة فيك.

استراحة

اكتشاف المواصفات القيادية بداخلك (١٥ دقيقة)

تمرين: استطلاع ذاتي حول القيادة (١٥ دقيقة)

هل يتعلّم الإنسان القيادة؟ (١٠ دقائق)

تنمية مهاراتك القيادية (١٥ دقيقة)

تمرين: إدراك الإمكانيات القيادية (١٠–١٥ دقيقة)

تحديات القيادة (١٠ دقائق)

حقائق عن واقع القيادة (١٠ دقائق)

تمرين: الثقة بالنفس (١٥ دقيقة)

بناء الثقة بالنفس (١٠ دقائق)

امرأة واحدة تُحدِث فرقاً (١٠ دقائق)

الخاتمة/الأسئلة/التقييم (١٥ دقيقة)

ملاحظات للمدرّب

عند التعريف بهذه الوحدة التدريبية، تنبّه إلى:

- تشجيع النساء على تفعيل مشاركتهن.
- أنّ المنهاج التدريبي معدّ لتوسيع معارف **كل** مشارِكة، وتعزيز مهاراتها.
- الحفاظ على توقّعات واقعية. صحيحٌ أنّ هذه الجلسة تستعرض بشكل أساسي المهارات القيادية التي يصعب اكتسابها في يوم واحد. لكنها تزوّد المشاركات بالمعارف والخطوات اللازمة لتطوير المهارات التي تتيح لهن تحسين مجتمعاتهن المحلية وحياتهن.

- أن تأخذ دوماً بعين الاعتبار تجارب المشاركات التي تغني التدريب. لا تتردّد في الاستفادة من معارفهن، طالباً منهن إشراك الأخريات بخبراتهن، حتى حينما لا يُذكَر هذا التفصيل في الملاحظات الموجّهة للمدّرب.
- أنّ الوحدة التدريبية "القيادة ٢٠١" ستتوسّع فأكثر في المهارات القيادية التطبيقية، فيما تضع وحدة "القيادة ١٠١" مفاهيم القيادة وتتضمّن بعض التمارين الأساسية حول التقييم الذاتي/الوعي الذاتي.
- أنّ العمل القيادي لا يقتصر على من يشغل أعلى المناصب، ونقصد به الشخص المنتخَب، أو الذي يلقي خطابات، أو الذي يتّخذ القرارات؛ بل يتجلّى من خلال تحفيز الآخرين وتمكينهم من المشاركة وإبراز أفضل ما عندهم.

يُرجى منك تعديل عرض "الباوربوينت" والتمارين والأمثلة والمواد المعدّة للتوزيع حسب الحاجة، قبل انعقاد ورشة العمل. وبمّا أنّ هذه المواد تتوجّه في الأساس إلى جمهور عالمي، فمن الأوفق تعديلها لتتناسب بشكل أفضل مع السياق المحلي وخلفية المشاركات ومستوى خبرتهن. كما يجب استخدام المصطلحات والصور والأمثلة المستمدة من واقع بلادهن أو منطقتهن، قدر الإمكان، لتكون ذات صلة وملائمة للسياق العام.

يصلح هذا الدليل كمرجع، يُستخدم مع العرض المرتبط به. أما القسم الأكبر من المعلومات التي تحتاج إليها في معرض التدريب،

فتجدها في المساحة المخصصة لتدوين الملاحظات تحت كل شريحة، فيما يتضمّن هذا الدليل تعليمات إضافية حول كيفية إدارة بعض التمارين، فضلاً عن المعلومات التي لم تتّسع لها زاوية الملاحظات. إذاً، لا يُستخدم هذا الدليل بمعزل عن العرض المقدّم، إنما يستكمله.

عند تقديم أول عرض من عروض ورشة العمل، إبدأ بالتعرّف على المشاركات، وحدّد قواعد العمل، قبل الحديث عن محتويات الجلسة. قد تقرر البدء بتمرين لكسر الجليد تسهيلاً لعملية التعارف والتقارب بينك وبين المشاركات، ولإزالة التشنّج. يجوز أيضاً أن تطلب من المشاركات تحديد توقّعاتهن من ورشة العمل التدريبية، باعتبار أنّ فهم توقّعاتهن يتيح لك تفصيل عروضك على قياسهن، قدر الإمكان، وربط أهداف الجلسة باهتماماتهن.

الأهداف، المواضيع، المصطلحات الأساسية

خصّص بعض الوقت لإطلاع المشاركات على المسار الذي ستسلكه جلسة التدريب، شارحاً الأهداف والمواضيع التي ستتناولها. واعمل معهن على تحديد المصطلحات الأساسية، فتكوّن فكرة عمّا تعرفه المشاركات أصلاً عن الموضوع. قد تقرّر مثلاً تفسير مصطلحات

أساسية إضافية إلى جانب مفهومي "القيادة" و"التمكين" اللذين تعرّف بهما في عرضك.

ملاحظة للمدرّب: المصطلحات الأساسية

أطلب من المشاركات تعريف المصطلحات أولاً، ومن ثم اعتمد تعريفاً مشتركاً استناداً إلى إجاباتهن والتعريفات الواردة أدناه. فقد يتوافق الجميع على بعض الأفكار المشتركة التالية: التأثير على الآخرين، التحفيز والإلهام، إحداث فرق، شخصٌ في موقع السلطة، وسواها؛ أو قد يدور نقاش حول إمكانية اعتبار الاستقامة كصفة ملازِمة للقائد (نكران الذات، التواضع، الصدق، إلخ).

يجوز أن تطلب من المشاركات أيضاً اقتراح مصطلحات أخرى متعلقة بالقيادة، يلزم تعريفها منذ بداية الجلسة، بحسب رأيهن؛ أو أعلمهنّ بإمكانية وقف التدريب في أي مرحلة من مراحل الجلسة للاستفسار عن أي مصطلح يرغبن بالتوسّع في مناقشته/التوافق عليه.

القادة والقيادة

نشاط: نقاشات ضمن مجموعة صغيرة (الشريحة ٦)

- قسّم المشاركات ضمن مجموعات من ثلاثة أو أربعة أفراد.
- أطلب من كل مجموعة أن تختار شخصية قيادية "ناجحة"، بحسب اعتقادها.
- **ملاحظة للمدرّب:** من غير الضروري أن تتوافق المجموعة على شخصية واحدة، بل يحقّ لكل فرد من أفرادها أن يسمّي شخصية مختلفة، حية كانت أم ميتة.
- أطلب من المجموعات التفكير في الأسئلة التالية، ثم الإجابة عنها:
  - لماذا تعتبر/اعتبرت هذه الشخصية قيادية ناجحة؟
  - ما المسؤوليات القيادية التي تتولاّها/تولتها هذه الشخصية؟

- لماذا تضطلع هذه الشخصية بمسؤولية القيادة؟
- ما الصعوبات الشخصية وغير الشخصية التي تواجهها؟
- كيف تغلّبت على هذه المصاعب؟
- ما المهارات القيادية التي تتمتّع/كانت تتمتّع بها هذه الشخصية؟
- ما المهارات القيادية التي تفتقدها/كانت تفتقدها هذه الشخصية؟
- هل تحسّنت أوضاع المجتمع المحلي بعدما تولّت هذه الشخصية القيادة؟ إذا تحسّنت، فبأية طريقة؟ إذا لم تتحسّن، فلأي سبب؟

➢ أطلب من كل مجموعة صغيرة أن تطلِع المجموعات الأخرى على خلاصة نقاشاتها حول القادة والقيادة.

أنماط القيادة

قدّم أمثلة عن مختلف أنماط القيادة الوارد ذكرها في العرض، طالباً من المشاركات القيام بالمثل. فمن شأن ذلك أن يساعدهن على استيعاب مجمل المفاهيم، وكيف تنعكس هذه الأنماط المختلفة في مضمار التطبيق. احرص على مراعاة الحساسيات السياسية المرتبطة بالظروف المحيطة بك عند اختيار أمثلتك عن الشخصيات القيادية.

ملاحظة للمدرّب: أنماط القيادة (الشريحة ٨-٩)

"الأوتوقراطي" – يتخذ قراراته بشكل متفرد، من دون الحصول على موافقة مرؤوسيه أو محاولة إقناعهم؛ يملي على أفراد فريقه ما يجب إنجازه، وكيف يجب إنجازه. لا يفتقر إلى قدرة الإقناع، إنما يميل إلى استعمال القوة والترهيب للحصول على مراده. (يجدر التنبيه في هذا السياق إلى أنّ القائد الأوتوقراطي لا يُقصَد به حتماً المتحكّم بالسلطة السياسية، إنما يُقصَد به بشكل أوسع إلى أسلوب القائد المتفرّد برأيه).

"المتقلّب في مسيرته القيادية" – يمرّ هذا القائد بفترات متقطعة يكون فيها ملهماً وناشطاً، أنما غالباً ما يجهد في الحفاظ على الوتيرة ذاتها من الاندفاع والحماس وصولاً لغاياته. فهو لا يكون ثابت الخطى ومواظباً. (مثالاً على ذلك، نذكر غريغ مورتنسن، مؤسّس معهد آسيا الوسطى Central Asia Institute، ومؤلّف كتاب "ثلاثة فناجين قهوة" Three Cups of Tea.

"الجامع والحاضن" – يرغب هذا القائد إلى أن يمنح كل شخص حقه في إبداء رأيه في أي مشروع؛ ممّا ينمّ بالطبع عن درجة عالية من الديمقراطية، إنما يعرقل مسيرة المشروع الذي يستغرق وقتاً أطول لتحقيق مآربه. لا بل تكمن المشكلة في أنّ العمل لا يتقدّم في هذا المشروع لشدّة حرص القائد على نيل موافقة الجميع. غالباً ما تقع المرأة في فخّ القيادة الجامعة والحاضنة حين تحاول جاهدةً "أن تكون عادلة جداً"، إذ يكون ذلك على حساب تحقيق أي تقدّم فعلي في مضمار عملها (مثال: هو خير من يتعاطى بالمشاكل المعقّدة التي يستدعي حلّها وقتاً طويلاً).

"المضحّي بذاته" – يؤمن هذا القائد بالمقولة التالية: "أعتقد أنني سأنجز هذا العمل بنفسي؛ في حال لم ألقَ مساعدةً من أحد، وسأنجزه بالإمكانات المتوافرة لدي". لكنّ هذا الموقف يقف عائقاً في وجه كل من يرغب في تقديم المساعدة، ويرتبط نوعاً ما بأسلوب القيادة "المتحكّمة"، المُشار إليها أدناه. (مثال: بعض الأمهات يُصنّفن ضمن هذه الفئة).

"القائد الفعلي" – ثمة قادة يبدون التزاماً منذ البداية، من دون أن يشغلوا ربما موقعاً قيادياً رسمياً ضمن مجموعتهم، إنما يضطلعون تلقائياً

بدور قيادي لأنهم الأنشط والأفعل؛ بحيث يتوقّع منهم أصحاب السلطة إتمام المهام غير المنجزة. فمع أنهم لا يتمتّعون بسلطة مباشرة، يثبتون قدرتهم الطبيعية على جمع أفراد المجموعة وتحقيق إنجازات كثيرة في حال قُدِّر لهم أن يتسلّموا زمام السلطة. (مثال: غالباً ما يتولى القيادة الفعلية تشخص الأكبر سنّاً في المجموعة).

"المتحكّم" – يعكس هذا النوع من القيادة صورة نمطية شائعة للغاية بين صفوف النساء اللواتي يتولّين دوراً قيادياً. أما الخطأ الذي يرتكبه هؤلاء الأشخاص فيكمن في أنهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية إنجاز مجموعة مهام مطلوبة منهم بحكم "موقعهم القيادي" – ولكنّهم لا يتقبّلون بسهولة (لا بل يبلغ بهم الأمر حدّ الاستياء) أن يعرض عليهم أحدهم المساعدة فيشاركهم أعباءهم. (مثال: هل عرفت يوماً مديراً على هذا الشكل يتحكّم بكل شاردة وواردة في عملك؟).

"الشعبي إنما المنشغل كثيراً" – هو الذي أثبت جدارته القيادية في مرحلة من المراحل ، لكنه بدا محاصراً من عدة مجموعات تطلب منه العمل ضمن مجالس إدارتها، أو لجانها، أو فرقها، إلخ. يبدي كل نيّة طيبة واستعداد للمساعدة – حينما يكون حاضراً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليه في العمل خارج إطار الاجتماعات، لا بل غالباً ما يغيب عن عدة اجتماعات لكثرة ارتباطاته.

"لا يتّخذ أبداً قراراً قبل الأوان" – هذا الأسلوب القيادي هو الأكثر شيوعاً بين جيل النساء الأكبر سنّاً (ما فوق ٥٥)، حيث يتمحور عملهن حول عقد الاجتماعات، ويسارعن إلى تعيين لجان، ويطلبن إجراء أبحاث إضافية، ويتفادين اتخاذ القرارات الاجتماعات إذا خفّت فيها نسبة الحضور، إلخ.

"يرتبط بالتزامات يصعب عليه الإيفاء بها" – غالباً ما يحمل هذا القائد معه مثلاً عليا وأهدافاً سامية، تفوق للأسف قدرته على تحقيقها . هو أسلوب القيادة الذي يعتنقه القادة الشباب، الذين ينطلقون في الاتجاه الصحيح، إنما غالباً ما يفتقرون إلى شبكة العلاقات أو الخبرات أو الموارد اللازمة لتحقيق معظم أهدافهم، بحيث لا تفضي الاجتماعات التي يتخللها نقاشات مفيدة إلى نتائج مثمرة، وسرعان ما يبتعد / يتخلّى الأشخاص عن المجموعة.

القيادة الحقيقية – يبرز أفضل أساليب القيادة في قدرة القائد على تحفيز الأشخاص نحو إنجاز المهام المطلوبة منهم لتحقيق هدف مشترك. فيتخذ الخطوات اللازمة لمعالجة المشاكل التي يصطدم بها. ولا يتوانى عن استشارة الآخرين للوقوف على رأيهم رغم أنه قادر على اتخاذ قرارات حاسمة حيثما يفرض عليه الوقت أو الظروف القيام بذلك. لا يتقاعس عن أداء واجبه بسبب غرور أو حبّ الاعتداد بأفضاله؛ بل جلّ ما يهمه هو مساعدة الأشخاص على توحيد جهودهم نحو تحقيق هدف مشترك، وتزويدهم بما يلزم من الأدوات والأفكار، وكذلك إلهامهم وحضّهم على المثابرة لإتمام أعمالهم.

صفات القيادي المؤثّر:

يهمّنا في هذا المجال أن نشدّد على أنّ القيادي يمكن أن يتبنّى أساليب مختلفة، لكنّ القيادي الناجح هو من يتحلّى بصفات معيّنة. لذا، افسح المجال أمام المشاركات لمناقشة هذه الصفات، وإدراجها ضمن قائمة، إلخ. فنحن نريد، من خلال عرض الشرائح المتعلقة بأنماط القيادة وصفات القيادي، أن ندعوهن إلى التفكير في الشخصية القيادية التي **يردن** التمثّل بها.

ملاحظة للمدرّب: صفات القيادي المؤثِّر (الشريحة ١٠)

- يتحلّى القيادي القوي بالنزاهة – إذ تتطابق أقواله مع أفعاله ويفي بوعوده.
- ينجح القيادي الفعلي في تكوين رؤيته الخاصة، ونقلها بوضوح إلى جمهوره، تشجيعاً له وكسباً لدعمه. أما القيادي الأكثر فعالية فيتمكّن أيضاً من الحفاظ على رؤيته وتوجيه الآخرين، حتى في أحلك الظروف.
- يجب أن يسعى القيادي الناجح إلى تنشئة قادة جدد، من خلال مساعدة الأشخاص على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الاستثنائية، ومساعدتهم في إنمائها. حينما يعمل على تطوير وتعزيز القدرات القيادية لدى أقرانه، إنما يتكامل معهم من حيث نقاط القوة بهدف تدعيم الجهود الجماعية وتفعيلها.
- يجب أن يتمتّع القيادي بحسن الإصغاء. فحين يعمد إلى تشجيع التمايز في الآراء بين أعضاء فريقه، إنما يوفّر لهم مساحة آمنة لقيام حوار صادق، ويمكّنهم من تبادل الآراء والملاحظات البنّاءة في ما بينهم. وبالتالي، عليه الابتعاد عن الخلافات التي تكون مصدر صراعات شخصية مع الشركاء والزملاء.
- إذا كنت تأملين في أن تقودي الآخرين بجدارة، فعليك أن تكوني مستعدا لتحمّل المسؤوليات الناجمة عن أي عمل جماعي. كذلك عليك أن تتحمّلي المسؤولية عن القرارات النهائية التي تتّخذينها – لتتشاركي النجاحات مع فريقك، وتتقبّلي الملامة عن أي نتائج غير مرضية، في حال حصولها.

• التخطيط عنصر أساسي لتحقيق النجاح. صحيحٌ أنّ أي قيادي ملزم بوضع خطته، لكنّ القيادي الناجح هو من يبدي أيضاً مرونة كافية في تعديل هذه الخطة أو تغييرها وفقاً للمقتضيات. عند تنفيذ النشاطات المدرجة ضمن خطتك، تذكّري أننا نعيش في "زمن متغيّر"، ممّا يستوجب منك الاطّلاع على جميع الموارد والأدوات والوسائل التكنولوجية، للاستفادة منها.

ملاحظة للمدرّب: هل تتمتّع المرأة بصفات قيادية مميّزة؟ (الشريحة ١١)

إليك في ما يلي بعض الأبحاث الإضافية التي أجراها أحد خبراء القيادة **في قطاع الأعمال لإثارة نقاش حول العلاقة بين النوع الاجتماعي والقيادة:**

مميزات المرأة القيادية:

١) تقيم المرأة وزناً كبيراً للعلاقات، فتقيّم نجاح منظمتها على أساس نوعية العلاقات التي تقيمها ضمن هذه المنظمة؛

٢) تفضّل التواصل المباشر؛

٣) لا يزعجها التنوّع، إذ لطالما اعتُبِرت هي نفسها دخيلة، ولأنها تعرف تماماً القيمة المضافة التي قد يحملها أي دم جديد؛

٤) إنها غير مستعدة (وغير قادرة) لتجزئة حياتها، لذا تستفيد من تجاربها الخاصة لإغناء وظيفتها بمعلومات وآراء مستمدّة من أوساطها الخاصة؛

٥) تشكّك بالنظام الهرمي القائم، وتنظر بازدراء إلى الإكراميات والامتيازات التي يغدقها على قياديه، تحصيناً لمواقعهم في هذه التراتبية؛

٦) تفضّل ممارسة القيادة من الوسط لا من فوق، فتعكس ذلك عند إنشاء منظمتها؛

٧) تطرح أسئلة لتكوين صورة عامة عن العمل الذي تقوم به، ومعرفة قيمته الفعلية".

أبحاث إضافية: هل تتمتّع المرأة فعلاً بصفات قيادية مميّزة؟ (الشريحة ١١)

بيّنت دراسة أجراها كاليبر[1] بين شخصيات قيادية في قطاع الأعمال **الآتي:**

"بدت القيادات النسائية أكثر إقناعاً وحزماً وتصميماً واستعداداً لتحمّل المخاطر من

نظرائهن الرجال، فيما برز ميل هؤلاء لفرض وجهات نظرهم عوض إبداء مرونة وقدرة على الإقناع. كذلك بدت المرأة أكثر إقناعاً في مقاربتها لحلّ المشاكل، نظراً لما تتمتّع به من مهارات عالية في التعاطي مع الأشخاص، وقدرة أفضل على دراسة الأوضاع من مختلف جوانبها.

تتمتّع المرأة بدرجة أعلى من المهارة في مجال تنمية علاقاتها الشخصية والاجتماعية وإبداء التعاطف والمرونة، وتتحلّى بطبيعتها بصفتي العزم والإرادة الصلبة، اللتين تتناميان بفعل العوائق والنكسات التي تواجهها في مسيرتها. وهي أكثر ميلاً لتكرار المحاولة عندما تعتريها الشدائد والمصاعب، وأشدّ استعداداً لإعادة النظر في أي عقبة تعترضها، والاستفادة من

---

١ راجـــع المصـــدر: http://marketing.calipercorp.com/whitepaper-casestudy/qualitieswomenleaders.pdf

أخطائها، والبدء من جديد. تفيد الإحصائيات أنّ ٨٠% من النساء يبدين مزيداً من الليونة في المواقف المتصلبة.

تعتمد المرأة مقاربة أكثر شمولاً وتعزيزاً لعمل الفريق**"**.

إنّ تحليل موقع "كاتاليست"[١] يسلّط الضوء على الأدوار النمطية للجنسين التي تثير تحديات في وجه القيادات النسائية، والمُشار إليها أحياناً بـ"المعضلة المضاعفة/معضلة القيادة".

"كشفت تحاليلنا أنّ الأدوار النمطية للجنسين تطرح عدة معضلات في وجه القيادات النسائية. وبما أنّ تقييم أداء المرأة القيادية غالباً ما يجري بناءً على مقارنة مع معايير القيادة "الذكورية"، فلا يبقى أمامها إلا خيارات محدودة، غير مؤاتية لها، أياً كان سلوكها وأداؤها في موقعها القيادي. في هذه الدراسة، نركّز تحديداً على ثلاثة مآزق تضعها جميعاً في موقف حرج وتسيء على الأرجح إلى عملها القيادي.

المأزق ١: مواجهة آراء قاسية: ليّنة جداً، متصلّبة جداً، لكن لا أحد يفيها حقّها.

- حينما تتصرّف المرأة بطريقة تتوافق مع الأدوار النمطية للجنسين، تعتبر من القيادات الأقل كفاءةً.
- حينما تتصرّف المرأة بطريقة لا تتوافق مع الأدوار النمطية للجنسين، تعتبر أنها فقدت أنوثتها.

---

١ راجع المصدر: http://www.catalyst.org/publication/83/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont. يمكن العثور على كامل الكتاب في القسم المخصّص "للمراجع الإضافية".

المـأزق ٢: تحديد سقف عالٍ للكفاءة – تواجه القيادات النسائية معـايير أعلـى ومكافآت أقل مـن القـادة الرجـال. فقد كشـفت التعليقـات الـواردة مـن المجيبـين علـى الاسـتطلاع أنّ القيـادات النسـائية تخضـع لمعايير كفاءة أعلى من المعايير المفروضة على نظرائهن الرجال. إلى جانب المهام التي تضطلع بها المرأة، **يتعيّن عليها:**

- أن تثبت مراراً وتكراراً قدرتها على ممارسة دورها القيادي.
- أن تراعي باستمرار التوقعات النمطية الرائجة حولها.

المأزق ٣: كفوءة إنما غير محبوبة – تعتبر المرأة القيادية كفوءة أو محبوبة، لكنها نادراً ما تنعم بهاتين الميزتين معاً.

- كشفت التعليقات الواردة من المشاركات في الاستطلاع أنّ المرأة التـي تتصـرّف تصـرّف الرجـل القيـادي مبـدئياً (أي بحـزم مـثلاً)، تعتبر أكثر كفاءة، إنما لا تعتبر بجدارة المرأة التـي تتبنّـى أسلوباً أنثويـاً أقرب إلـى الأدوار النمطيـة المعهـودة. بإيجـاز، لا تعكـس الأدوار النمطية للجنسين تماماً المواهب الحقيقية للمرأة القيادية، فتقلّل على الأرجح من قيمة مساهماتها ضمن محيطها وتسـيء إلى الخيارات التي تسلكها للتقدّم والتطور.

المرأة القدوة:

أعطِ أمثلة عن شخصيات من ضمن مجتمعك المحلي ومنطقتك، وشخصـيات معروفـة علـى المسـتوى العـالمي، تقتـدي بهـا فـي حياتـك. يُستحسن تنويـع الأمثلـة بمـا يعكس أنّ الشخصيات القياديـة تبرز ضـمن أي دائرة نفوذ، أكانت الأسرة أم المجتمع المحلي أم مكان العمل، أم أي

أوساط أخرى. يمكنك بالطبع أن تدعو بعض القيادات النسائية للتحدث إلى المشاركات، حسبما يُذكَر في النشاط الوارد أدناه، إذا سنح لك الوقت.

ملاحظة للمدرّب: المرأة القدوة (الشريحة ١٤)

أدر نقاشاً بين أعضاء المجموعة طارحاً الأسئلة التالية:

- ما الذي يجعلك تقتدين بهؤلاء النساء؟
- ما الصفات القيادية التي يتمتّعن بها؟
- هل برزن كقياديات منذ البداية أو اكتسبن هذا الدور؟
- ما أشكال الدعم التي يحصلن عليها؟
- كيف تستلهمين من هؤلاء النساء لتنمية مهاراتك القيادية؟

نشاط: حلقة نقاش (الشريحة ١٤)

- وجّه دعوة إلى واحدة أو اثنتين من النساء اللواتي يشغلن مواقع قيادية ضمن الحزب أو البرلمان أو الحكومة المحلية أو المجتمع المدني (بما يتناسب مع المجموعة المستهدفة) للتحدّث إلى أفراد المجموعة.
- أطلب من المجموعة تنظيم جلسة عصف ذهني لتحضير الأسئلة التي يرغبن في طرحها على المتحدثات في حلقة النقاش.
- إسمح لكل امرأة محاوِرة في حلقة النقاش أن تتحدّث لمدة ٥ أو ١٠ دقائق.
- أدر حلقة نقاش تستعرض فيها كل امرأة الخطوات التي اتخذتها **لتصبح قيادية. كأن تخبر مثلاً:**

- كيف انخرطت في العمل الحزبي.
- عن المواقع القيادية التي شغلتها وكيف حصلت عليها.
- كيف جرت تسميتها؛ وكيف أدارت حملتها؛ وكيف فازت في الانتخابات.
- عن الاستراتيجيات التي اعتمدتها أو اختبرتها للفوز في الانتخابات وتفعيل عملها القيادي.

➢ بعد انتهاء الضيفات المتحدثات من تقديم عرضهن، أطلب من المشاركات طرح أسئلة، محددة وعامة، عن المرأة والعمل القيادي، كنّ قد حضّرنها أثناء جلسة العصف الذهني. **تدور هذه الأسئلة مثلاً حول:**

- أوضاعهن العائلية وظروفهن ضمن بيئتهن المحلية ومجتمعهن بشكل عام.
- خلفياتهن السياسية.
- مستواهن العلمي والتدريب الذي تلقّينه.
- التحديات التي تواجههن بين أوساط الرجال أو النساء ضمن عائلاتهن، ومجتمعاتهن المحلية، وأحزابهن، وحكوماتهن المحلية أو مجالسهن البلدية، الدوائر والوزارات.
- دوافعهن، وآراؤهن، ومشاعرهن.
- تطلعاتهن المستقبلية، لأنفسهن وللأخريات.

➢ بعد انتهاء حلقة النقاش، ناقش مع المشاركات كيف قدّمت كل ضيفة نفسها، والانطباع الذي تركته لدى الحضور، لافتاً انتباههن إلى الصورة التي عكستها، ومدى ثقتها بنفسها، وكذلك إلى نقاطها الإيجابية والسلبية.

نشاط: استطلاع ذاتي حول القيادة (الشريحة ١٦)

يشكّل هذا النشاط أداة تساعد كل مشاركة على رصد مكامن قوتها، والمجالات المطلوب منها تحسينها.إنه استطلاع قصير (يشتمل على ١٢ سؤالاً) مأخوذ من كتاب الثقة بالنفس وتعزيز القدرات وربط العلاقات، الوارد في قسم "المراجع والمصادر". تتوافر أدوات أخرى لتقييم القيادة في قسم "التمارين والنشرات المعدّة للتوزيع"، أو يجدها عبر الإنترنت كل من يرغب في استخدام أداة تقييم مختلفة. تجدر الإشارة إلى أنّ هذا الاستطلاع هو مجرد أداة للتشخيص الذاتي، لا يهدف إطلاقاً إلى إحباط المشاركات أو مقارنة علاماتهن، أو ما إليه.

تطرح تلك الورقة المعدّة للتوزيع أسئلة حول القيم والأهداف. لهذه الغاية، سيجد المدرّب في الوحدة التدريبية ٢٠١ "القيادة الشخصية"، موارد حول إعداد مدونة سلوك (القيم) وبيان مهمة (الأهداف) خاصين به.

نشاط: إدراك إمكانياتنا القيادية (الشريحة ٢٠)

١. أعطِ كل مشاركة دفتراً صغيراً (دفتر ملاحظات)، طالباً منها أن تدوّن اسمها على صفحة الغلاف.

٢. ثمّ اطلب من كل مشارِكة أن تمرّر دفترها إلى تلك الموجودة عن يمينها.

٣. أطلب من كل مشارِكة أن تدوّن على دفتر زميلتها رسالة إيجابية واحدة قادرة أن تمنحها مزيداً من الثقة والرضى عن نفسها. قد تكون هذه الرسالة بسيطة، أو ذات طابع شخصي،

أو تعبّر عن مشاعر عميقة: كأن تشير مثلاً إلى ميزة تقدّرها لدى تلك المرأة، أو إلى إحدى نقاط قوتها أو قدراتها. على سبيل المثال: "جيلديز تخاطب الجماهير بطلاقة وتتمتّع بالكاريزما؛ وهي قادرة على أن تثير حماسة الناس برسالتها".

٤. فور الانتهاء من هذه المرحلة، يتعيّن على كل مشارِكة أن تمرّر الورقة التي بين يديها إلى المشارِكة الموجودة عن يمينها، وأن تدوّن بدورها رسالة في الدفتر الذي تسلّمته للتو.
٥. تتابع هذه العملية إلى أن تكون كل مشارِكة قد دوّنت رسالة على جميع دفاتر المشارِكات الأخريات (أي إلى حين تستعيد كل مشارِكة دفترها الخاص).
٦. أطلب من كل مشارِكة أن تقرأ الرسائل التي وردتها من الأخريات.
٧. خصّص ١٠ دقائق على الأقل للخروج بخلاصة. استعلم عمّا إذا كانت المشاركات فوجئن بأي رسالة وردتهن، هل فوجئن بأي نقاط قوة أو مواصفات لم يكنّ يملِكْنَها باعتقادهن؟ ما كان شعورهن حيال الرسائل التي تلقّينها؟ هل يرغبن في إشراك الأخريات برسائل وردتهن؟ أي نظرة يكوّن عن قدرتهن على القيادة بفضل هذا التمرين؟

حقائق عن واقع القيادة

عند مناقشة تحديات القيادة والحقائق الواقعية المرتبطة بها، يفيدك أن تعاين بعض خدمات الدعم أو موارد التوجيه/التشبيك المتوافرة ضمن محيطك، فتتبادلها مع المشارِكات. من المفيد أيضاً أن تزوّدهن بالموارد/

الشبكات المتوافرة عبر الإنترنت، على مثال شبكة المعرفة الدولية للنساء الناشطات في السياسة iKNOW Politics.

ملاحظة للمدرّب: حقائق عن واقع القيادة (الشريحة ٢٢)

تابع لمضمون الشريحة:

●**تابعي جهودك وثقي دوماً بقدراتك:** لا تسمحي لهذه الحقائق الواقعية أن تعيق جهودك أو تخفّف من تأثيرها. لذا أبقي نصب عينيك القدرات والحوافز التي دفعتك لممارسة دور قيادي، أي لقيادة الآخرين وإلهامهم. وركّزي على الجوانب التي يسعك التحكّم بها، لتتمكنّي من المضي قدماً في مسيرتك.

●**وسّعي شبكة الدعم:** يتعذّر عليك أن تقودي الدفة بمفردك، بل أنت بحاجة إلى دعم الآخرين. لذا، حينما تواجهين صعوبات القيادة، إبحثي عن الأشخاص الذين يعطونك نصائح مفيدة ولا يطلقون عليك أحكاماً قاسية. كذلك، حاولي الابتعاد عن الأشخاص الذين يعقّدون الأمور، لأنك بغنى عمّن يحبطون عزيمتك. فاحذري بمن تستعينين حين تشعرين بالإحباط . قد يُقصَد بهؤلاء الأشخاص الشركاء أحياناً وغير الشركاء. إذاً فكري ملياً، "من سيقدّم لي يد العون حين أكون بأمسّ الحاجة إليه؟".

نشاط: امرأة واحدة تُحدِث فرقاً (الشريحة ٢٦)

١. وزّع ورقة امرأة واحدة تُحدِث فرقاً، التي تتحدث عن أسمى خضر، المرأة التي تدافع عن حقوق المرأة. يجوز أيضاً أن تستمدّ من بلدك أو منطقتك مثلاً آخر عن امرأة قيادية، فتروي قصتها.

٢. امنح المشاركات ٥ دقائق لقراءة الورقة، ثم اطلب منهن التوزّع على مجموعات صغيرة من أجل مناقشة الأسئلة التالية:

- كيف تحدّد أسمى خضر مفهوم القيادة؟
- ما الصفات والمهارات التي تجعل منها قيادية؟
- كيف أصبحت أسمى خضر قيادية؟ هل تستمدّ شخصيتها القيادية من ميزات شخصية؟ من الظروف التي تواجهها؟ لهذين السببين؟ هل ساهمت عوامل أخرى في تكوين شخصيتها القيادية؟
- ما الذي دفع الأم إلى زيارة مكتب أسمى خضر؟ ما الدور الذي لعبته هذه المرأة في حياة أسمى خضر؟
- هل أسمى خضر هي القيادية الوحيدة في هذه القصة؟ الرجاء شرح الأسباب عند الإجابة بالإيجاب أو النفي.
- هل يكون القيادي تابعاً أيضاً؟ بأية طريقة؟

٣. بعد نقاشات المجموعات الصغيرة، أطلب التئام المجموعة كاملةً مجدداً قبل أن تدير نقاشاً حول الأسئلة المطروحة أعلاه. ثمّ، **اسأل المشارِكات:**

- كيف تكونين أصلاً شخصية قيادية في حياتك الخاصة، وكذلك ضمن منزلك أو مجتمعك المحلي؟
- كيف يسعك التواصل مع النساء الأخريات لتكوني أكثر فعالية؟

الفصل الثالث
الأخلاق والقيادة

١.مقدمة الفصل :-

يبين الفكر الإداري أن فكرة القيادة ظهرت بعد فكرة القائد . وقد عرف الإنسان منذ بدأ في تكوين المجتمعات البشرية فكرة القائد وقد تكون الإدارة العسكرية من أقدم الإدارات التي ركزت على القائد ودوره الحاسم في إدارة العمليات العسكرية وتحقيق النصر. وركزت معظم الدراسات على القادة الذين حققوا النجاح في حياتهم العملية. وكان السؤال الذي تحاول هذه الدراسات الإجابة عليه ما سبب نجاح قائد ما؟ وانطلقت هذه الجهود من افتراض أن النجاح مرتبط في السمات الشخصية للقائد وأن توفر هذه السمات يعتبر مؤشراً على احتمال نجاح القائد. وقد تبلور هذا الاتجاه فيما بعد وأصبح يعرف الآن بمدخل السمات أو المدخل الفردي.

واهتمام الدارسين بسمات القائد الناجح استمت في تطوير مفاهيم القيادة وأفرزت الاتجاهات الفكرية العديدة التي تفسر ظاهرة القيادة ونجاحها من خلال المداخل الفكرية الحديثة لدراسة القيادة الإدارية .ولم يقتصر الاهتمام بظاهرة القيادة على الدارسين من علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء السياسة وإنما شغلت ظاهرة القيادة أذهان الناس العاديين نظراً لأثرها المباشر على مختلف جوانب الحياة العامة.

وأما في مجال الأدب الإداري فقد شهدت عقود الثلاثينات من القرن الماضي تطوراً فكرياً وطهور اتجاهات فكرية مثل حركة العلاقات الإنسانية والحركة العلمية في الإدارة والمدرسة السلوكية والمدرسة الكمية

واتخاذ القرارات والاتجاه الذي اهتم بدراسة القيادة الإدارية ودورها في نجاح المنظمات الإدارية. وظهور النظريات الحديثة مثل نظرية النظم والنظرية الظرفية والإدارة بالأهداف . ويلاحظ أن ظاهرة القيادة حظيت بدراسة مركزة من خلال النظريات السلوكية والاتجاه الموقفي وإظهار دور المرؤوسين كعامل محدد لنجاح القائد.

وفيما يلي استعراض مختصر لمساهمة الفكر التقليدي والحديث في بلورة المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية.

٢ ـالقيادة في الفكر الإداري التقليدي:

تمثل نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية الاتجاه التقليدي في الفكر الإداري. وقد أسهمت هذه النظريات في تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة بالعملية الإدارية ولكنها لم تركز على القيادة الإدارية.

وموقف الإدارة العلمية يعتمد على افتراضات محددة حول طبيعة الإنسان وهذه الافتراضات تعرضت للنقد من المدارس الفكرية التي ظهرت فيما بعد ولا يتسع المجال للإسهاب والخوض فيها ولكن نذكر أن الإدارة العلمية قسمت العمل بين القائد الإداري أو المدير والمرؤوسين بحيث اعتبرت أن المدير يتولى التخطيط وما على المرؤوسين إلا التنفيذ . واهتمت بإدخال الأسلوب العلمي لمعالجة المشكلات الإدارية بقصد زيادة الإنتاج وركزت على العامل الاقتصادي كمحفز للعاملين وأهملت الحوافز المعنوية ودعت إلى اكتشاف الطريقة المثلى لأداء الأعمال. [١]

---

١ فيصل فخري مراري، الأسس والنظريات والوظائف، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٨٣، ص ٣٩ ـ٤٤ وانظر كذلك يونس عبد العزيز مقدادي، مبادئ في الإدارة، عمان: مؤسسة آلاء للطباعة والنشر، ١٩٩٦،ص ٤٢ـ٥٥.

وأسهمت الإدارة العلمية بشكل مؤثر في زيادة الإنتاج من خلال دراسات الوقت والحركة وأعطت العامل الاقتصادي أهمية كبيرة كحافز لزيادة الإنتاج من قبل العاملين. وترتب على اهتمام الإدارة العلمية بإدخال الأسلوب العلمي لمعالجة المشكلات الإدارية ظهور الاتجاه المؤيد لكون الإدارة علماً له نظريات ومبادئ يمكن الاستناد إليها في بناء وإدارة المنظمات وتمخض عن هذا الاتجاه ظهور نظرية التقسيم الإداري.

ونظرية التقسيم الإداري التي يعتبر هنري فايول وجوليك وارويك من أبرز روادها اهتمت بتطوير مبادئ إدارية يمكن تطبيقها وصولاً إلى التنظيم الجيد. وقد صنف هنري فايول الوظائف الإدارية من ضمن ستة مجموعات من الوظائف هي الوظائف الفنية والتجارية والمالية والصيانة والمحاسبة والوظائف الإدارية . وأشار إلى أن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة. والمرجح أن موضوع القيادة الإدارية يتعلق بمختلف الوظائف الإدارية وأن ارتباطه مباشرا في عملية إصدار الأوامر والرقابة والتنسيق.

وكذلك حدد فايول مجموعة من السمات التي يجب أن تتوفر في المدير وأسماها السمات الذهنية والسمات الأخلاقية وسعة الاطلاع والثقافة الواسعة والاحتراف أو المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة الواسعة.[1]

---

١ محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، الطبعة الثالثة، عمان : المطابع المركزية، ١٩٩٣، ص ٤٠

وأمـا مسـاهمة لـوتر جوليـك فكانـت بتحديـد الوظـائف الإداريـة وتلخيصـها في مصطلح (POSDCORB) بحيث يمثل كل حرف من المصطلح الحرف الأول من الوظيفة الإدارية وكما يلـي:

التخطيط	P Planning
التنظيم	O Organizing
التوظيف	S Staffing
التوجيه	D Directing
التنسيق والضبط	Co Co-Ordination and Control
الإبلاغ وكتابة التقارير	R Reporting
الموازنة	B Budgeting

وأما مساهمة ليندل اورويك (L.Urwick) فكانت في التأكيد على أهمية تفويض الصلاحيات ليتفرغ المدير للأمور الهامة وإبراز أهمية القيادة الديمقراطية وتحديد نطاق الإشراف أو نطاق التمكن للمدير(Span of Control) بحيث يتناسب مع طبيعة العمل ودرجة التخصص فيه ومدى تنوع الإعمال التي يؤديها المرؤوسين ويلاحظ أن التركيز إجمالاً في الفكر التقليدي

يدور حول الوظيفة من خلال تقسيم العمل وتصميم التنظيم الجيد مع التركيز على متغير واحد في اغلب الأحيان.

وساهمت نظرية ماكس فيبر (Max Weber) من خلال القواعد التي حددها والتي اعتبر وجودها في أي تنظيم تجعله تنظيماً بيروقراطياً. وتشمل هذه القواعد التسلسل القيادي واللاشخصية في العلاقات الوظيفية والتخصص واعتماد الجدارة في الاختيار والتعيين والتدوين وحفظ

السجلات وتحديد أجور العاملين وفق نظام ثابت ووجود الأنظمة والرقابة المحكمة. ورغم استحالة توافر هذه الشروط في أي تنظيم إلا أن هذه الشروط تعكس التصور الفكري الذي وضعه ماكس فيبر.

وقد اعتمد ماكس فيبر على معيار السلطة لتحديد درجة رقي المجتمعات البشرية واعتبر أن المجتمعات التقليدية يسود في أجهزتها الإدارية السلطة التقليدية. وأما المجتمعات التي تطورت نسبياً فيسود في منظماتها السلطة الكارزماتية . واعتبر أن أفضل نوع من السلطة هو السلطة القانونية العقلانية(Legal Rational Authority) وهي السلطة التي تبدو واضحة في المجتمعات المتقدمة.[1] وهذه النظرية ركزت على السلطة كمتغير يحدد درجة تقدم ورقي المنظمات الإدارية والتي تعتبر انعكاسا للمجتمعات التي تعمل فيها. ويلاحظ أن النظرية البيروقراطية لم تهتم كثيراً بالقيادة الإدارية وإنما ركزت على السلطة كوسيلة لفهم المنظمات الإدارية واهتمت بالقواعد التي تحكم عمل المنظمة والعاملين فيها.

٣. القيادة في الفكر الإداري الحديث

احتلت القيادة في الفكر الحديث دوراً بارزاً. ويظهر هذا الدور في تركيز معظم الاتجاهات الفكرية على ظاهرة القيادة الإدارية. فقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء السياسة بشكل خاص بهذه الظاهرة وتمت دراستها من جوانب عديدة. فقد تم التركيز على العنصر البشري في المنظمات من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية. وتم التركيز على السلوك الإنساني وسلوك القائد الإداري والاهتمام بالقيادة

---

١ المرجع السابق ، ص ٣٧-٣٨.

والاتصالات واتخاذ القرارات وإظهار أهمية التنظيم غير الرسمي، وإبراز الجانب الاجتماعي في المنظمة وعمل الجماعات في التنظيم والتحول من حل المشكلات بشكل فردي إلى الحل من خلال المشاركة الجماعية وفرق العمل الموجهة ذاتياً.

وسيتم استعراض مواقف مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن الاجتماعي لتوضيح المساهمات الحديثة في بلورة مفهوم القيادة الإدارية وبشكل مختصر.

١/٣. مدرسة العلاقات الإنسانية

أ- يتلخص موقف هذه المدرسة **في مجال القيادة الإدارية بما يلي:**

ب- العلاقات الإنسانية في الإدارة تحدد مدى نجاح القائد الإداري.

ت- القائد الناجح يسهل على الأفراد الوصول للهدف المنشود من خلال التعاون ويعطي فرصاً لتنمية الأفراد ويسعى لإشباع حاجاتهم. ، إشباع حاجات الأفراد لا يتناقض مع أهداف التنظيم ويؤدي لارتفاع الروح المعنوية وارتفاع مستوى الأداء.

ث-يعود سبب نقص الإنتاج إلى تدني الروح المعنوية للعاملين ولظروف العمل غير الجيدة وأثرها السلبي. وتشمل ظروف العمل التدفئة والتهوية والتكييف والإضاءة ونقص المعدات وعدم توفر شروط السلامة العامة وغيرها.[١]

ج-ليس العامل المادي العامل الوحيد الذي يمكن أن يحفز العاملين على تطوير أدائهم وزيادة الإنتاجية، وإنما هناك عوامل معنوية تسهم في تحفيز العاملين.

---

١ المرجع السابق، ص ٥١ .

ح- القيادة الفعالة التي تقرب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بتعاون وثيق يستلزم المشاركة الفعالة والقيادة الديمقراطية توفر المشاركة والتحفيز للعاملين وهي أفضل من غيرها للعمل في المنظمات الخدمية والإنتاجية.

ورغم الشعارات الرنانة التي أطلقتها مدرسة العلاقات الإنسانية مثل "العامل الراضي عن عمله عامل منتج" وتأكيد دور التنظيمات غير الرسمية وما صاحبه من إهمال لدور التنظيم الرسمي. [1]إلا أنه لا يوجد دليل علمي يؤكد ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية ، ولهذا تبلورت المدرسة السلوكية وغيرها من المدارس لتعالج مواطن الضعف في مدرسة العلاقات الإنسانية.

٢/٣.نظريات التنظيم الاجتماعي

تعتبر هذه النظريات التنظيم الإداري تنظيم فرعي من التنظيم الأكبر في المجتمع ويتكون أفراده من مجموعات تتعاون باستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف شخصية وأهداف جماعية من خلال سلوك منظم ومن خلال حل المشكلات التنظيمية ومن أبرز الكتاب في هذا المجال باك (Bakke) وكريس ارجيرس(Chris Argyris) وليكرت(Likert). [٢]

ويرى باك أن مكونات التنظيم أربعة هي:

أ- الموارد المادية والبشرية والطبيعية.

ب- الأنشطة التي تتم بداخل التنظيم .

---

١ مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة : مداخل وعمليات، بغداد، ١٩٨٨،ص ١٢٠-١٢١.

٢ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،١٩٩٢، ص ٧٨-٨١.

ت- الروابط بين أجزاء التنظيم والتي تحقق التنسيق.

ث- النظام الذي يحكم عمل التنظيم.

ويحاول الفرد تحقيق ذاته وتحقيق أهداف التنظيم وفي هذه المحاولة يتم اندماج الفرد مع التنظيم.

وأما كريس ارجيرس فيرى أن التنظيم يتمون من الفرد والتنظيم وأن التنظيم يتصف بالرشد والفرد يسعى من خلال التنظيم لتحقيق ذاته ولهذا لا بد من وجود تناقض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم . ويرى أن نجاح التنظيم يعتمد على تخفيف الصراع بين الفرد والتنظيم من خلال توسيع الوظيفة وتخفيف الرقابة وتأمين الموظف بالراحة والاطمئنان والاستقرار في العمل.[1]

وأما ليكرت فقد أكد أن عوامل نجاح التنظيم هي القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات التفاعل والتأثير واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والرقابة. واعتبر أن القيادة الفعالة تهتم بالعاملين وتشبع حاجاتهم وتسهل المشاركة وتستخدم قياس الأداء كوسيلة للإرشاد الذاتي للأفراد وتطوير الرقابة الذاتية لديهم.[2]

٣/٣ . نظرية التوازن التنظيمي

يرى هيربرت سايمون وتشستر بارنارد أن التنظيم بطبيعته اجتماعي ويرى بارنارد أن التنظيم يمثل نشاطاً متعاوناً لا بد لوجوده من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ولديهم الرغبة

---

١ المرجع السابق، ص ٨٠ .

٢ المرجع السابق، ص ٨٠-٨١.

فـي المشـاركة بالعمـل لتحقيـق الأهـداف المشـتركة. ويعتمـد بنـاء التنظـيم علـى الكفـاءة الإداريـة الفعالـة ورغبـة الأفـراد بالمسـاهمة فـي جهودهم. واستمرار هذه المساهمة مرتبط بإشباع حاجات الأشخاص من خلال ما يحصلون عليه من منافع مادية ومنافع أخرى. [1]

وأكـد العلاقـة بـين " المسـاهمة والمـردود" وأن الفـرد يسـتمر فـي المسـاهمة إذا شـعر بـأن المردود معـادل للجهـود التـي يبـذلها وأن التـوازن بـين المسـاهمة والمردود أمـر ضـروري للمحافظـة علـى الكفـاءات المتـوفرة فـي المنظمـة والحـد مـن تسـربها .ودور القيـادة يكـون فـي المحـافظـة علـى التـوازن بـين المـردود الـذي يحصـل عليـه الفـرد والجهـد الـذي يبذلـه فـي العمل. وهذه النظرية تسمى نظرية(Inducement- Contribution Theory) ويلاحظ القارئ الكريم من خلال النظريات أعلاه بداية التحول في النظرة إلـى التنظيم علـى أنـه تنظيم اجتمـاعي وليس تنظيمـاً آليـاً كمـا كانت النظريات التقليدية تعتبره وهو ما درجت عليه التسمية بنموذج الآلة (Machine Model) من قبل نقاد الفكر التقليدي.

٤. أهمية القيادة في الإدارة:

تتكـون وظـائف الإدارة المتعـارف عليهـا مـن التخطـيط والتنظـيم والرقابة والتوجيه. وترتبط القيادة بهذه الوظائف ارتباطاً وثيقاً. وقد عرضنا الاتجاه التقليدي الذي يرى أن نشاطات التخطيط

والتنظـيم والتوجيـه تقـوم فيهـا القيـادة الإداريـة بينمـا يكـون دور المرؤوسين في التنفيذ. وكذلك يعطي الاتجاه التقليدي دوراً بارزاً للقيادة

---

١ المرجع السابق، ص ٨١-٨٣.

الإدارية في مجال الرقابة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ومعالجة أي انحراف محتمل أثناء التنفيذ. وأثناء القيام بالوظائف الإدارية تمارس القيادة عمليات التوجيه والتنسيق وإصدار التعليمات ومعالجة المشكلات واتخاذ ما يلزم من قرارات لتحقيق أهداف الكفاءة على مستوى الفرد والفعالية على مستوى التنظيم. ولإظهار أهمية الدور القيادي في المنظمات الإدارية لا بد من توضيح بعض الجوانب الإدارية في المنظمات وتشمل الجانب التنظيمي والجانب الإنساني والجانب الاجتماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية.[١]. وكذلك توضيح عملية صناعة القرارات والإطار الأخلاقي للعمل الإداري.

٤/١. الجانب التنظيمي

يتعلق الجانب التنظيمي بإصدار التعليمات والتوجيه وتحقيق التعاون الطوعي وإثارة الحماس وتنسيق النشاطات المختلفة وإحداث التكامل بين أجزاء التنظيم وتحديد الصلاحيات والحد من الازدواجية وزيادة الكفاءة والفعالية وتبدو أهمية القيادة في تحفيز العاملين وتنسيق النشاطات وخلق المناخ المتعاون وتحديد الاختصاصات والتركيز على رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

٤/٢. الجانب الإنساني

ويشكل العنصر الإنساني في المنظمات الإدارية أهم عنصر يتم من خلاله تحقيق الأهداف. والقيادة تمارس التأثير على الأفراد باستخدام بعض أو كل مصادر القوة مثل السلطة والشخصية والتقاليد والدين

---

١ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، الطبعة الثالثة، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية ، ١٩٨٥،ص ١١-١٢١.

والمعرفة المتخصصة بقصد تحقيق التفاعل والتعاون المؤدي للقيام بالأعمال المطلوبة بحماس . ويشكل سلوك العاملين محور العملية الإدارية لأنهم المنفذون لمختلف النشاطات الإدارية . **ويبدو الدور الهام للقيادة في مجال العلاقات الإنسانية من خلال ما يلي:**

١. بناء علاقات التفاهم والاحترام المتبادل مع العاملين.
٢. تحفيز العاملين لزيادة الجهد المبذول في العمل وتشجيعهم على المشاركة.
٣. الاعتراف بجهود العاملين ومكافأة الجهود المتميزة.
٤. القيام بدور القائد ودور المرؤوس مع رؤسائه ودور الزميل مع أقرانه.
٥. مراعاة الفوارق الفردية واختلاف العادات أو القيم أو الدين أو الجنس بين شرائح العاملين في المنظمة. ويهتم القادة بخلق فرق العمل وإنعاش العمل بروح الفريق من خلال التعاون وتخفيف الرقابة وزيادة حرية التصرف بقصد الوصول للأهداف.

٣/٤.الجانب الاجتماعي

ذكر سابقاً أن التنظيم يعتبر تنظيماً اجتماعياً يضم مجموعات من الأفراد تمارس نشاطات مختلفة . وتبدو أهمية القيادة في تطوير تفاعل هذه الجماعات من الداخل وفيما بينها وتهتم في توجيه العمل الجماعي لهذه الجماعات لتتكامل الجهود باتجاه تحقيق أهداف التنظيم. كما أن نجاح القيادة يتأثر بالقيم الاجتماعية السائدة ومدى توافقها مع القيم

التنظيمية والقيم التي يؤمن فيها العاملون. كما أن الاتجاهات التي يحملها الأفراد نحو العمل بشكل عام والعمل الجماعي بشكل خاص تؤثر بمستوى الإنتاجية وبالعملية الإدارية في المنظمة.

٤/٤. مجال تحقيق الأهداف

يبرز الدور القيادي في المحافظة على توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي لا تتعارض مع أهداف المجتمع أو أهداف الأفراد . وتبدو مهمة القيادة صعبة على ضوء تعدد الأهداف وتضاربها أحيانا وضرورة إدراك التعارض المحتمل بين الأهداف المتعددة للإدارات الحكومية ومعالجة هذا التعارض من خلال تحديد

أولويات الأهداف وتخصيص المصادر المتاحة بحسب الأولوية للاستخدامات المتنافسة. وتظهر أهمية القيادة في الموازنة بين إشباع الحاجات وبين متطلبات التنظيم والمصادر المالية والموازنة بين طلبات التنظيمات غير الرسمية واحتياجات وإمكانات المنظمة.

٥/٤. اتخاذ القرارات

يرى هيربرت سايمون أن القرارات الإدارية تشكل محور العملية الإدارية وجوهرها وأنه يمكن دراسة العملية الإدارية من خلال دراسة وتحليل القرارات الإدارية الصادرة عن إدارة ما. واتخاذ القرارات من واجب القادة الإداريين سواء كانت قرارات إدارية روتينية أو قرارات هامة.[١]

وتبدو أهمية القيادة في صناعة القرارات الهامة المتعلقة بسياسة المنظمة وأهدافها وتطويرها أو إعادة تنظيمها. وكذلك في الحالات

---

١ محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة :النظريات والوظائف ، الطبعة الثالثة، عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٨٩،ص ١٧٣-١٧٤.

الإدارية التي تعرض ولا يجد المدير أو القائد ما يستند إليه عند اتخاذ القرار سواء في الأنظمة أو التعليمات أو الحالات الإدارية السابقة . ودور القيادة الهام هو في التفكير الهادئ في الفرص المحتملة أثناء التعامل مع الظروف الصعبة وفي التفكير في المستقبل وفيما يمكن أن يكون بعد المرور بالظروف الصعبة.

ومن المعروف دوما أننا نحتاج إلى المعلومات الصحيحة حتى نتمكن من إصدار القرارات الرشيدة وأننا دوماً نتعامل مع مواقف نحتاج فيها إلى معلومات أكثر مما هو متوفر لدينا. وأهمية القيادة تكمن في تطوير نظام للمعلومات يسهل وصول المعلومة لمتخذ القرار في الوقت المناسب وبالقدر الذي يحتاجه من المعلومات.ونظام المعلومات يرفد عملية صناعة القرارات ويسهم في ترشيدها.

٦/٤.الإطار الأخلاقي للعمل الإداري

يكاد يجمع الكتاب على أهمية الدور القيادي في تحديد الإطار الأخلاقي للعمل الإداري. والقادة يمثلون القدوة لمختلف مستويات التنظيم وكما أن التزامهم بالقيم الأخلاقية واحترامها ينعكس على عمل أجزاء التنظيم. ورغم أن القيم والمعايير الأخلاقية لا تكون مكتوبة ولا يترتب عل مخالفتها في الكثير من الأحيان عقوبة قانونية ولكن قد يترتب على عدم الالتزام وعدم احترام القيم الأخلاقية العزلة الاجتماعية أو الاستهجان أو التعامل بحذر مع القائد الذي لا يراعي القيم الأخلاقية في عمله.

وإذا كانت الأخلاق تبحث في ما هو صواب وما هو خطأ أو ما هو خير وما هو شر فإن المواقف التي يتعرض لها القادة كثيرة والتي

تستدعي اتخاذ قرارات استناداً لما يعتقد القائد بأنه صحيح . وهذا يعني أن الحالات التي تتطلب اجتهاداً من القائد كثيرة ومتنوعة والخطأ في القرارات التي تصدر بشأنها قد يرتب تقليداً أو عرفاً تنظيمياً لا يكون مقبولاً اجتماعياً.

ويلاحظ القارئ الكريم أن أهمية القيادة مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية ومن الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين، وأن الإدارة تشمل القيادة وتشترك معها في كونها فكرة جماعية موقفية تتأثر بالجماعة والموقف بما فيه من عوامل مؤثرة. والإدارة تهدف إلى توجيه جهود العاملين لتحقيق هدف مشترك وكذلك القيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف التنظيم. وتتعامل القيادة مع تعارض الأهداف بأحد الأساليب التالية:

١. **الإلهام:** ويعني انفراد القائد بالقرارات الملزمة للأفراد عند عدم وضوح الأسباب والنتائج المترتبة على القرارات.
٢. **المشاركة:** وتعني مشاركة الأفراد في صناعة القرارات عند الاختلاف على الأسباب والاتفاق على النتائج.
٣. **المساومة:** وتتم المساومة عند الاتفاق على الأسباب ولكن الاختلاف على النتائج.
٤. **قرارات كمية بيروقراطية** : يتم اللجوء إليها عند عدم وجود اتفاق على الأسباب أو النتائج ويتم دراسة الكلفة والنتائج المترتبة على كل بديل ويتم اختيار البديل الذي يكون قابلاً للتطبيق بأقل كلفة وأفضل نتائج من خلال الأساليب الكمية في اتخاذ القرار.

الفصل الرابع
أنماط وأساليب القيادة الإدارية

يعكس تطور الفكر الإداري من المرحلة التقليدية إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية والحركة السلوكية والمدرسة الحديثة في الإدارة أن النظرة للإنسان اختلفت من مرحلة إلى أخرى. وصاحب هذا الاختلاف الانتقال من افتراض أن القيادة تمثل سمة شخصية موروثة إلى الافتراض بأن القيادة سمة ومهارات مكتسبة [١]وأنه يمكن تدريب القادة وإعدادهم وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة إذا توفر لديهم بعض السمات الموروثة. ويضيف كامل المغربي إلى نمطي القيادة الموروثة والقيادة المكتسبة القيادة الإنسانية الذي أظهرته حركة العلاقات الإنسانية . ونمط القيادة العلمية المستمد من مفاهيم الحركة العلمية في الإدارة ، وأنماط السلوك القيادي الإنسانية يمكن ملاحظتها في نظرية روبرت تاننباوم وشميدت(Robert Tennenbaum & Warren Schmidt) ونظرية فيدلر ونظرية الهدف والمسار (Path Goal Theory)[٢] ونظرية الشبكة الإدارية.

وسيتم في هذا الجزء استعراض بعض الأنماط القيادية المعروفة مثل القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة والقيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية. وكذلك الأنماط السلوكية للقيادة من خلال

---

١ كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي،الطبعة الأولى ، عمان:ة دار الفكر،١٩٩٣، ١٤٢ ـ١٤٣.

٢ المرجع السابق، ص ١٤٣ـ١٤٩. وانظر توضيح الأنماط الثلاثة الرئيسة ، الأوتوقراطي والديمقراطي والقيادة الحرة، نواف كنعان ، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، الرياض : مطابع الفرزدق، ١٩٨٥، ص ١٥٥ـ٢٦٢.

استعراض النظريات التي ذكرت أعلاه وباختصار. وقد صنفت الأنماط القيادية بالاستناد إلى معيار السلطة أو سلوك القائد في التأثير على الأتباع.

١/٤. القيادة الأوتوقراطية

وتستخدم القيادة الأوتوقراطية السلطة كوسيلة للتأثير على المرؤوسين لإجبارهم على انجاز العمل وتقسم إلى ثلاثة أنماط هي القيادة الأوتوقراطية المتسلطة والقيادة الأوتوقراطية اللبقة والقيادة الأوتوقراطية الخيرة وفيما يلي مقارنة لهذه الأنماط كما في جدول رقم (١).

٢/٤مزايا ومآخذ القيادة الأوتوقراطية

المزايا:

١. القيادة الأوتوقراطية قد تكون ناجحة في ظروف الأزمات وفي المواقف التي تتطلب الحزم من القائد وعندما تعم الفوضى في التنظيم.
٢. الأسلوب الخير المناسب عندما يكون المرؤوسين بحاجة إلى تفصيلات عن العمل المطلوب انجازه ولا تتوفر الخبرة لديهم في الأعمال المنمطة.
٣. الأسلوب الأوتوقراطي مناسب للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية ومن ذوي الخبرات المحدودة.

جدول رقم (٣)

مقارنة مزايا أنماط القيادة الأوتوقراطية

القيادة المتسلطة	القيادة الخيرة	القيادة اللبقة في العامل
يركز القائد السلطة في يده	يثق بنفسه	لبق في تعامله مع المرؤوس
يطلب الطاعة من المرؤوس	يهتم بالإنجاز	يعتمد على اتصالاته مع المرؤوس
إشراف محكم	لا يلجأ إلى التهديد	يخلق انطباع بوجود مشاركة
لا يثق بالمرؤوس	أقل قسوة من المتسلط	يعقد مؤتمرات إخبارية للإقناع
لا يوجد مشاركة	لا يخلق استياء عند المرؤوس	يروج لقراراته
يصدر أوامر	طموح ويتقن عمله	يعطي فرصة محدودة للمشاركة
ينفرد في القرار	متفاني في العمل	يحدد المشاركة
غالبا منعزل	عادل ومشاركة محدودة	حرية المشاركة محدودة
يهتم بإنجاز العمل	يتعامل بالإقناع	ثقته بنفسه عالية
الاتصالات هابطة	ميوله استبدادية	لديه قدرة على الإقناع
يستخدم التهديد	يبين ايجابيات قراراته	يتخذ القرار النهائي

المآخذ:

١. تركيز السلطة والإنفراد بالقرارات وعدم اللجوء للتفويض قد يترتب عليه إرهاق القائد والتأخير واحتمال الوقوع في الخطأ يكون أكبر.

٢. اللجوء إلى استخدام قوة الإكراه أو الحوافز السلبية لإجبار العاملين على انجاز الأعمال المطلوبة.

٣. يؤدي لظهور التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم ضغوط القيادة الأوتوقراطية.

٤. يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للعاملين ويستدل على هذا من **المؤشرات التالية:**

أ. الشعور بعدم الرضا عند العاملين.

ب. كثرة الشكاوى والتذمر .

ت. ارتفاع معدل الغياب عن العمل.

ث. ارتفاع معدل دوران العمل.

٣/٤ ـ القيادة الديمقراطية

تستند القيادة الديمقراطية على ثلاث جوانب هي:

١. مشاركة المرؤوسين.

٢. تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى.

٣. إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوس وتدور هذه العلاقات حول مفاهيم محددة تشمل مصلحة التنظيم ومصلحة الفرد مع مراعاة ما **يلي:**

- ضرورة إشباع حاجات العاملين.
- معاملة العامل معاملة إنسانية تحفظ حقوقه وكرامته.
- التوفيق بين مصلحة الفرد ومصلحة التنظيم.
- دمج العامل في التنظيم للحصول على نتائج فعالة.

والقائد الديمقراطي مطالب بتحقيق الشروط التالية حتى تكون قيادته ديمقراطية وهي:

١. تحقيق التآلف والتعاون بين العاملين.

٢. تفهم مشاعر العاملين.

٣. تفهم مشاكل العاملين والمساهمة في حلها.

٤. إشباع حاجات المرؤوسين من خلال الحوافز المختلفة.

٥. إشباع الحاجات النفسية للموظف **مثل:**

- الحاجة للأمن والاستقرار الوظيفي.
- توفير المعرفة في مجال التخصص.
- أن يحظى بالقبول من المرؤوسين.
- وضوح علاقات العمل في الأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي.
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير.
- الحاجة إلى العطف والمحبة.
- حاجة الفرد لتحقيق ذاته.

٦. إشباع الحاجات الاجتماعية مثل حاجة الانتماء والحاجة إلى الانجاز والتفوق وتبادل الأفكار مع غيره.

٤/٤. المشاركة

تمثل المشاركة المرتكز الثاني للقيادة الديمقراطية بعد العلاقات الإنسانية التي سبق إيضاحها. ويسود الفكر الإداري اتجاهات متعددة حول موضوع المشاركة . فالاتجاه التقليدي يرى مشاركة الإدارة العليا في

القرارات الهامة ووضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ومشاركة الإدارة الدنيا في مجال القرارات الروتينية.

أما الاتجاه الحديث فيرى أن المشاركة تمثل الأساس الديمقراطي للعمل الإداري الذي يتم إنجازه من خلال الجماعات وفرق العمل.

وتتطلب المشاركة استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذ القرار. وقد تتطلب بعض المواقف الإدارية مشاركة المساعدين أو المستشارين ومن يتأثر بالقرار سلباً أو إيجاباً. وتعتمد درجة المشاركة على طبيعة المشكلة المراد حلها والتخصص والوقت المتاح لحل المشكلة والإمكانات المتوفرة وشبكة الاتصالات ونظم المعلومات المتوفرة . **وتمتاز المشاركة بما يلي:**[١]

١. رفع الروح المعنوية للعاملين،
٢. تسهم في ترشيد القرارات الإدارية ،
٣. تشجع التغيير الفعال والإيجابي،
٤. تخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس ،
٥. تعطي فرصة للموظف لإبداء الرأي في مشاكل التنظيم،
٦. تساعد في خلق مناخ تنظيمي متعاون.
٧. تولد الشعور بالالتزام بالتنفيذ للقرارات التي تمت المشاركة فيها.

٤/٥ـ تفويض السلطة

تعتمد القيادة الديمقراطية على التفويض الواسع ، ويعني التفويض إعطاء صلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى لممارسة جزء من سلطة

---

١ نواف كنعان ، مرجع سابق، ص ٢٢٦-٢٢٩. وانظر كذلك محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي،عمان : مطبعة بنك البتراء، ١٩٨٩، ص ١٠٨.

القائد في المجالات التي يجوز فيها التفويض . ويتطلب التفويض الفعال موافقة الشخص الذي تفوض له الصلاحيات للقيام بالمهام التي تفوض إليه. ولضمان نجاح التفويض الذي يمارس في الأجهزة المركزية والأجهزة اللامركزية **يجب مراعاة ما يلي:**

١. وضوح الواجبات والمهام المفوضة،

٢. شجاعة وثقة القائد بنفسه وتحمل النتائج المترتبة على التفويض،

٣. حسن اختيار من تفوض له السلطة،

٤. الاتصالات الفعالة بين القائد والشخص الذي تم تفويضه ،

٥. نطاق التمكن المناسب، ،إذا زاد النطاق وجب التفويض.

٦/٤ . مزايا ومآخذ النمط الديمقراطي:

المزايا:

١. إيجاد جماعات متعاونة داخل التنظيم.

٢. العمل على إشباع حاجات العاملين.

٣. الاهتمام بالعاملين وزيادة قدراتهم بالتدريب والتحفيز.

٤. الإشراف العام دون التدخل في التفاصيل.

٥. المشاركة تنمي الروح المعنوية وتحفز العاملين.

٦. ارتفاع الروح المعنوية يصاحبه زيادة الإنتاجية.

المآخذ:

١. قد لا يسمح الوقت المتاح للقائد بالمشاركة.

٢. المشاركة تمثل تنازل المدير عن جزء من صلاحياته.

٣. بعض العاملين يحجم عن المشاركة.

٤. التفويض يتم في ظل المركزية أو اللامركزية ويمكن أن يرد التفويض من الشخص الذي تم له التفويض. ويمثل التفويض تنازل من المدير عن صلاحياته والتخلي عن القيام ببعض واجباته.

٧/٤. القيادة الحرة:

تمتاز القيادة الحرة بأنها تمثل نمطاً قيادياً يعطي الفرد الحرية الكاملة في عمله لاتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ. ويهتم القائد في التوجيه العام دون الدخول في التفاصيل . ويتم التفويض على نطاق أوسع من التفويض الذي تمارسه القيادة الديمقراطية مما يساعد المرؤوسين ويتيح لهم الفرصة للاعتماد على النفس في مجال التنفيذ ومعالجة مشكلات العمل. ويطبق القائد في القيادة الحرة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين ، **وبشكل خاص تمتاز القيادة الحرة بما يلي:**

١. ثقة القائد في المرؤوسين ترفع روحهم المعنوية وتعطيهم القدرة على الانجاز بثقة.
٢. يعتمد نجاح هذا النمط على وجود مرؤوسين يستطيعون ترجمة التوجيهات العامة إلى نتائج من خلال حسن استخدام السلطة المفوضة لهم.
٣. يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية.
٤. حسن اختيار المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة والقادرين على استخدامها تسهم في تحقيق نتائج أفضل.

وأما محاذير هذا النمط فتشمل ما يلي:

١. حرية العامل في عمله قد يكون لها نتائج سلبية على زملائه عند غياب السلطة المشرفة على أعمالهم وظهور الميل إلى ممارسة السيطرة عليهم من قبل بعضهم.
٢. القيادة الحرة تؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح الفريق.
٣. انشغال القادة من هذا النمط في الاستقبالات وحضور اللجان والحفلات لبناء علاقات تكسبهم التقدير والاحترام.
٤. الرقابة معدومة على المرؤوسين.

٨/٤ . نظرية الشبكة الإدارية:

تمثل دراسات جامعة أوهايو (Ohio) أصل المدخل السلوكي لدراسة القيادة والذي حددت فيه هذه الدراسات بعدين هامين للقيادة هما: الاهتمام بالعاملين (Consideration) والاهتمام بالعمل (Initiating Structures). ويشمل الاهتمام بالعاملين الصراحة في الاتصالات والصداقة والدعم ومشاورة العاملين والاعتراف بجهودهم. وأما الاهتمام بالعمل فيشمل توضيح ادوار العمل والتوجيه والتخطيط وحل المشكلات واستخدام المصادر بفعالية والنقد البناء أثناء سير العمل.

وقد تم تحليل أثر هذين البعدين على أداء العاملين واستناداً لنتائج دراسات جامعة أوهايو طور جين موتون وروبرت بليك (Robert Blake and Jane Srygley Mouton) نظرية الشبكة الإدارية والتي حددت **خمسة أنماط لسلوك القائد وهي:**

١. النمط الأول (١,١) وفيه اهتمام قليل بالعاملين واهتمام قليل بالعمل الرسمي وسمي هذا النمط (Impoverished Management) الإدارة المتسيبة واهتمامها متدني بالإنتاجية

٢. والقائد هنا يقوم بأدنى حد ممكن من العمل للبقاء في التنظيم.
٣. النمط الثاني (٩,١) ويعكس اهتمام عالي بالعمل والإنتاج مصحوباً باهتمام متدني في العاملين. ويمارس القائد القوة والسلطة لتحقيق السيطرة على العاملين بالإذعان ويسمى نمط القوة والطاعة (Authority- Obedience).
٤. النمط الثالث (١,٩) ويعكس اهتمام عالي بالعاملين واهتمام متدني بالإنتاجية ويسمى (Country club Management) ويركز القائد على المشاعر الجيدة بين العاملين والزملاء في العمل وحتى على حساب تحقيق النتائج.
٥. النمط الرابع (٥,٥) ويسمى هـ اا النمط بإدارة رجل التنظيم (organization Man Management) ويعكس هذا النمط التقيد بالأنظمة والتعليمات والاهتمام بمستوى أداء مقبول والموازنة بين انجاز العمل والمحافظة على رضا العاملين.
٦. النمط الخامس (٩,٩) وهو أفضل نمط ويعكس اهتمام القائد بزيادة الإنتاجية والاهتمام بالعاملين ويمثل مدخلاً هاماً في لإدارة وهو الإدارة من خلال الفريق (Team Management) ويتم انجاز العمل من الأفراد الملتزمين والذين تشترك مصالحهم ومصالح التنظيم أو تتوافق أهدافهم مع أهداف التنظيم بحيث يتكون مناخ تنظيمي تسوده علاقات الاحترام والثقة. وقد تم تطوير هذه الأنماط الخمسة من خلال ملاحظة

٧.سلوك القائد في مجالات الاتصالات والتخطيط ومدى الاهتمام الذي يبديه القائد بالعمل والعاملين كما في الشكل رقم (٤) التالي:

٨.

الاهتمام بالعاملين	١,٩ إدارة النادي البلدي		٩,٩ إدارة الفريق
		٥,٥ إدارة رجل التنظيم	
	١,١ الإدارة المتسيبة		١,٩ إدارة القوة والإذعان
		الاهتمام بالعاملين	

الشكل رقم (٤) أنماط الشبكة الإدارية[١]

وفي عام ١٩٩١ نشر روبرت بليك كتاباً أوضح فيه تعديلات على نظرية الشبكة الإدارية بحيث بين فيه أن الأنماط الخمسة أعلاه محكومة برغبات وخوف ،أن كل نمط مدفوع برغبة ما وبنفس الوقت بخوف من **شيء ما وكما يلي:**

نمط (١,١) مدفوع برغبة عدم التدخل والخوف من الطرد من المنظمة.

نمط (٩,١) مدفوع برغبة السيطرة والخوف من الفشل.

[١] Umstot, Denis , Understanding Organizational Behavior, 2nd Edition, New York: West Publishing Company, 1988,P.384.

نمط (٥,٥) مدفوع برغبة الانتماء والخوف من الإذلال.

نمط (١,٩) مدفوع برغبة في إرضاء العاملين وخوف من النبذة العزلة.

نمط (٩,٩) مدفوع برغبة في الانجاز وخوف الأنانية.

ويرى أن التوازن بين الرغبة والخوف تشكل المحرك لسلوك القائد في كل نمط من الأنماط الخمسة. ويرى بليك أن نجاح القائد أو المدير في تحويل المصادر إلى نتائج من خلال العلاقات الفعالة وممارسة عملية التبصر في تقييم ما تم انجازه ومراجعة أفعال القائد بقصد تحقيق الأهداف بفعالية .

وقد طرح هذا التصور في نظرية أسماها نظرية (4RTheory) تفسر فعالية القائد كما تم شرحه في الشكل رقم (١) سابقاً.[١] وأخيراً فقد تم عرض نظرية فيدلر ونظرية فيروم ويلتون ونظرية هيريسي وبلانشارد وسيقتصر الحديث هنا عن الأنماط القيادية التي حددها فيروم ويلتون والأنماط القيادية في نظرية الهدف والمسار (The Path Goal Theory).

٩/٥ .نظرية فيروم ويلتون:

تمت الإشارة لهذه النظرية في الباب الرابع وسنكتفي بعرض الأنماط **الخمسة التي تقترحها النظرية لسلوك القائد وهي:** [٢]

١. **النمط الأوتوقراطي** (١) Autocratic 1 وفي هذا النمط يقوم القائد أو المدير بحل المشكلة مستخدماً ما لديه من معلومات متوفرة دون مشاركة من المرؤوسين.

---

١ BLAKE, Robert R., and Anne Adams , Macanese, Leadership Dilemmas-Grid Solution, Gulf Publishing Company , 1991,P.268.

٢ Vecchio, Robert P. ,Organizational Behavior, 2nd Edition , Chicago: The Dryden Press,1991,P. 319.

٢. **النمط الأوتوقراطي** (٢) Autocratic 2 وفي هذا النمط يحصل القائد على المعلومات الإضافية من المرؤوسين ويصدر القرار منفرداً

٣. **الـــنمط المشـــاور** (١) Consultative 1 ويشــرك القائــد المرؤوسين بشكل فردي ويستفيد من آرائهم واقتراحاتهم ويطور القائد الحل للمشكلة المعروضة.

٤. **الـنمط المشـاور** (٢) Consultative 2 ويشرك القائد المرؤوسين كجماعة في حل المشكلة وليس بالضرورة أن يكون الحل يعكس رأي الجماعة.

٥. **الـنمط الجمـاعي** (٢) وفـي هذا الـنمط يشرك القائد المرؤوسين كجماعـة ويرأس اجتمـاعهم ويقوم بتوجيه النقاش وتركيزه علـى المشكلة دون أن يفرض وجهة نظره على المجتمعين. ويتم في هذا النمط مشاركة حقيقة ديمقراطية من الأفراد للوصول للحل المناسب.

٥/١٠. نظرية الهدف والمسار Path-Goal Theory

طور هذه النظرية مارتن ايفا نز وروبرت هاوس (Martin Evans and Robert House) وتقترح النظرية أن القادة يؤثروا في رضا العاملين وتحفيزهم ورفع مستوى أدائهم كجماعات وبطرق عديدة. وإحدى الطرق تكمن في ربط الأداء بالنتائج التي يحققها الأفراد وبخاصة.

تحقيق الأهداف مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإزالة العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف. **وتقترح النظرية أن القائد وبحسب الموقف قد يستخدم أحد الأنماط الأربعة التالية :**[1]

١. **النمط الموجه أو القيادة الموجهة** (Directive Leadership) ويمارس هذا النمط بإعطاء توجيهات محددة للمرؤوسين تتعلق بالتنفيذ ومطالبتهم بالتقيد بالأنظمة والتعليمات.

٢. **نمط القيادة الداعمة** (Supportive leadership) وتتمثل في إظهار الدعم والصداقة والإحساس بحاجات المرؤوسين وتفهم مطالبهم وتأييد الممكن منها.

٣. **نمط القيادة المشاركة** (Participative leadership) وتتعلق بالمشاركة في المعلومات واستشارة المرؤوسين قبل إصدار القرارات.

٤. **نمط القيادة المهتمة بالانجاز** (Achievement-Oriented Leadership) وتتطلب وضع أهداف فيها تحدي لقدرات الأفراد والاهتمام بالتميز وإظهار الثقة بأن المرؤوسين سيؤدون أعمالهم بشكل حسن وتعزيز الأداء المتميز.

---

١ المرجع السابق، ص ٣١٦.

الفصل الخامس
أخلاقيات القيادة ومشكلاتها

١.مقدمة الفصل :

تم استعراض خصائص القيادة من خلال عرض مداخل القيادة الإدارية في الباب الرابع وتم تعريف القيادة الإدارية ومفهومها وفعاليتها. وأما الباب الخامس فقد شمل تطور فكرة القيادة في الفكر القديم والحديث وإبراز أهمية القيادة في الإدارة وشرح موجز لمعظم الأنماط القيادية لسلوك القادة.

وفي هذا الباب السادس سيتم عرض بعض ملامح القيادة العربية والإسلامية وعرض سمات القادة في نظر بعض علماء وفقهاء الإسلام .

وكذلك إيضاح أخلاقية القيادة الإدارية وقيمها ومشكلات القيادة في الدول النامية باختصار. ويشمل الفصل الثاني من هذا الباب إيضاحاً لأنماط السلوك القيادي في العمل والمهارات المطلوبة للقائد الفعال بحيث يمكن للقائد أن يستخدم المهارة المناسبة للتعامل مع كل موقف من المواقف الإدارية التي يعرض لها.

٢.مفهوم القيادة وخصائصها في الفكر العربي:

إن مفهوم القيادة في مصر القديمة يعكس الطابع الشخصي والأبوي حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم وأدركت الإدارة المصرية أهمية القيادة الإدارية وتدريب كبار الموظفين ليتمكنوا من القيام بأدوارهم القيادية.

وطبقت الإدارة المصرية القديمة نظاماً للحوافز وشهدت تنظيماً للجهاز الحكومي كان من أهم انجازاته بناء الأهرامات.

وترجع الأساليب الممارسة في القيادة العربية بعد ظهور الإسلام إلى التراث العربي الإسلامي والقيم والأعراف والعادات التي كانت سائدة في المجتمع العربي [1] وقد تعرض ابن خلدون مؤسس علم الاجتماع لأنواع الملك بحيث صنفها إلى **ثلاثة أنواع على أساس السلطة وهي:**

أولاً: الملك ألطبعي:

ويعني حمل الكافة (الرعية)على مقتضى " الغرض والشهوة " للحاكم ومقتضاه التغلب والقهر اللذان هما من آثار الغضب الحيوانية. وأحكام صاحب الملك ألطبعي جائرة بحيث يسحق من تحت يده. ويشبه هذا النوع السلطة التقليدية لدى ماكس فيبر. وتنتقل السلطة إلى أسرة القائد بشكل وراثي. وير ابن خلدون أن هذا النوع من الحكم لا يؤدي إلى سلطة عقلانية وهو أشبه بالنظام الدكتاتوري في هذا العصر.

ثانياً : الملك السياسي:

ويعني حمل الكافة (الرعية) على مقتضى النظر العقلي في جلب المصالح الدنيوية ودفع المضار . ويرجع صاحب الملك إلى قوانين وضعية سياسية مفروضة ويسلم فيها الكافة وينقادون للقادة .وإذا خلت الدولة من مثل هذه السياسة لا يستتب لها حال.وتفرض هذه القوانين من العقلاء وأكابر الدولة ولذلك تسمى بالسياسة العقلية ويركز الملك على المصالح الدنيوية ومقتضى الحكمة السياسية في نظر ابن خلدون مذموم لأنه ينظر بغير نور الله. ويقابل هذا النوع من الملك السياسي ما تحدث عنه ماكس فيبر في نمط السلطة القانونية العقلانية التي اعتبرها أرقى

---

١ نعيم نصير، القيادة في الإدارة العربية ، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧،ص ٨٣-١٢٢.

درجة من درجات السلطة في المجتمعات البشرية.
ثالثاً: الملك الخلافي:

ويعني حمل الكافة (الرعية)على مقتضى النظر الشرعي في المصالح الدنيوية والمصالح في الآخرة. وأحوال الدنيا عند المشرع ترجع إلى اعتبارها مصالح للآخرة، ولهذا فهي متفوقة على غيرها ويكون الحكم في هذا الملك للأنبياء والخلفاء من بعدهم . وقد تجاوز ابن خلدون أنواع السلطة عند ماكس فيبر وأورد البعد الديني مؤكداً أن المؤسسة القائمة على العقلانية ليست نهاية المطاف وأن النمط الخلافي يتفوق على غيره لأن دستوره رباني وليس دستور وضعي من وضع العقل البشري .

وقد أورد بشير الخضراء ملامح القيادة العربية وحصرها في الفردية والذاتية وعدم المؤسسية وأهمية الرجل العظيم، وسيتم توضيح كل منها **بالترتيب**.

١. **الفردية:** وتبدو الفردية في ميل الفرد لعدم الاكتراث برغبات الجماعة من خلال قيامه بأعمال تتعارض مع مصالح الجماعة ، والفردية سمة ملازمة للقيادة العربية بحيث يهمل القادة آراء المرؤوسين بحجة أنهم لا يعرفون شيئاً أو غير مؤهلين للمشاركة في صناعة القرارات.
٢. **الذاتية** : وتعني أن القائد العربي ينظر لنفسه أنه مصدر الحقيقة ومركزها. وينظر لمن حوله على أنهم يتطلعون للمركز الذي يشغله. وهذه السمة مرتبطة بالسمة الأولى الفردية وتجعل الفرد يثق بنفسه لدرجة الغرور أو الشعور بالعظمة. ويترتب على الذاتية عدم الفصل بين الملكية الخاصة والعامة على

٣. اعتبار أن الوظيفة القيادية ملك شخصي

٤. وهذا يتناقض مع فكرة المؤسسية.**وتختلف الفردية والذاتية عند العرب عن غيرهم من الأمم في جانبين هما:**

(١) الاختلاف في الدرجة فهي عالية عند العرب.

(٢) الاختلاف في المحتوى بحيث تتسم القيادة العربية بميل نحو الأنانية أكثر من الميل إلى الإبداع. بينما الفردية عند الغرب ترتبط بالإبداع دون مساس بالمصلحة العامة لأنها محصنة بمفاهيم سائدة وقواعد صارمة يؤمن بشرعيتها المجتمع الغربي.

٥. **اللامؤسسية:** وتظهر في غياب الطرق والإجراءات والترتيبات لحل المشكلات الناجمة عن التعامل وعدم التقيد بالطرق والإجراءات الموجودة لحل المشكلات . واللامؤسسية نتيجة حتمية للفردية والذاتية . وللحكم على وضع ما بأنه مؤسسي لا بد من **معالجة الصعوبات التالية:**

❖ إيجاد طرق ووسائل لإعداد المرشحين للقيادة بحيث تكون مقبولة.

❖ وضوح الطرق التي يصبح فيها المرشح قائداً.

❖ وضوح طرق حل المشكلات المتعلقة بالقيادة أو الخلافات المتعلقة فيها.

❖ وضوح طرق تحديد الاستخلاف وإنهاء الدور القيادي.

ويتم تحديد درجة المؤسسية من خلال وجود طرق وإجراءات

متعارف عليها لحل الخلافات والصعوبات أعلاه والتأكد من أن هذه الطرق متبعة ومطبقة فعلاً والإخلال فيها يلغي المؤسسية.

٣.أهمية الرجل العظيم :

تخلق الفردية والذاتية واللامؤسسية حالة من الفراغ تولد شعورا بالأزمة، انه لا بد من مخلص يمتلك الجاذبية. وتعتبر الشعوب الديمقراطية أقل الشعوب عرضة لتقبل فكرة الرجل العظيم وذلك لأن الطرق والإجراءات المفروضة تمنع ظهور الرجل العظيم. وتسهم الأزمات والمعاناة التي تواجهها الشعوب في الإعداد لقبول فكرة المخلص أو الرجل العظيم ومن **الأمثلة التاريخية ظهور أشخاص في بعض الدول مثل:**

- هتلر في ألمانيا
- تشيرتشل في بريطانيا
- موسوليني في ايطاليا
- روزفلت في أمريكا

وقد مرت الشعوب العربية ولا زالت تعاني من الحروب والأزمات قبل وبعد ظهور الرسول صلى الله علية وسلم وامتداداً للتاريخ الحديث. وتاريخ العرب قديمه وحديثه حتم وجود الرجل العظيم ليخلص الأمة من المعاناة والضياع في البحث المستمر عن الاستقرار. وعندما تستقر الشعوب والمجتمعات عندها تحتاج إلى المؤسسي وليس القادة العظام.

١. آراء بعض المفكرين العرب والمسلمين في القيادة:

نظراً لأهمية الرجل العظيم في تراثنا لسد الفراغ الناتج عن عدم الاستقرار وغيبة الظروف المؤدية للمؤسسية على مستوى المؤسسات ومستوى الأمة. فقد تم التركيز على سمات القادة وخاصة القائد الملهم المنقذ أو المخلص في آراء المفكرين العرب والمسلمين ومن هذه الآراء ما يلي:

١/٣. جاء في كتاب **شهاب الدين احمد بن أبي ربيع** "سلوك المالك في تدبير الملك" أيام العباسيين:

ما يمثل الفكر السياسي الإسلامي لتلك الفترة وقد أوضح سمات القائد وهي:

١. القدوة الحسنة التي تستند إلى أنه لا يمكن إنشاء دولة بدون حاكم يكون أفضل الناس فيها.
٢. وحدة الرئاسة لأن كثرة الرؤساء تفسد السياسة وتورث التشتت وينحصر دور الأتباع في التنفيذ.
٣. يشترط في القائد أن يكون حكيماً ملتمساً للحكمة.
٤. عدم الجزع عن ما لا بد منه وأن لا يأتي أمراً إلا في حينه (دقة التوقيت).
٥. المحافظة على الشكر لله والحرص على الإحسان.
٦. جيد الحدس والتخمين.
٧. الالتزام بالحق والعدل كأمانة.
٨. أن يقهر شهوته وعبد الشهوة لا يملك.
٩. قوياً عالماً في الفروسية.
١٠. كامل الأعضاء متمكناً من الحركة.
١١. استمالة الأتباع وجعل طاعتهم رغبة منهم وليس رهبة.

١٢. معرفة أسرار وأخبار الرعية.

١٣. معرفة أخلاق الرعية ليؤهل كل لما يصلح.

١٤. سماع طرفي الخصومة ومعاقبة الباغي.

١٥. أن لا يخلي الرعية من الوعد والوعيد ومن الرضا والخوف.

١٦. بسط الخير للناس حتى يعمهم.

١٧. أن لا يجمع المحسن والمسيء بمنزلة واحدة.

ويورد قائمة سمات للقادة العسكريين تزيد على خمسة عشر سمة وتحدد الإطار السلوكي للقائد العسكري في الميدان.

٢/٣. **أبو نصر الفارابي:**

أورد في كتابه "آراء أهل المدينة الفاضلة" شروطاً للقيادة منها: أن القائد هو أفضل شخص في الأمة وله مرؤوسين يرأسون آخرين. وركز على التسلسل القيادي من خلال تسلسل السلطة والرئاسة. وأكد مبدأ اللامؤسسية بقوله إن القائد يوجد قبل الجماعة أو الرعية وكما القلب من الجسد يكون أولاً وتتبعه الأعضاء . ويرى الفارابي أن القيادة المثالية بالفطرة والطبع أي أنها موروثة ثم بالملكة والإرادة مشيراً إلى السمات المكتسبة. **وحدد السمات الفطرية بما يلي:**

١. تام الأعضاء.

٢. جيد الفهم والتصور والحفظ .

٣. جيد الفطنة والذكاء .

٤. بليغ اللسان .

٥. صادقاً .

٦. كبير النفس محباً للكرامة .
٧. عادلاً ،
٨. عدلاً سهل القياد للحق وليس لجوجاً .
٩. المال والدرهم عنده هين .
١٠. عدم الشره في الأكل والشرب والشهوة .
١١. محباً للتعليم قوي العزيمة إذا أقدم على عمل شيء لا بد منه .
١٢. مقداماً جسوراً قوي النفس.

وحدد السمات المكتسبة بما يلي:

١. الحكمة .
٢. سعة الإطلاع على الشرائع والسنن للدول أو المدينة .
٣. جودة الاستنباط فيما لم يحفظ عن السلف من الشريعة .
٤. جودة الرشاد بالقول استنادا لشرائع الأوليين.
٥. الثبات في مباشرة الحرب والتزود بالصناعات الحربية الضرورية.

وسمات الفارابي مركزة على سلوك القائد ، وهو يرى أنه نظراً لعدم إمكانية اجتماع جميع السمات في شخص واحد فإنه يجوز أن تكون القيادة جماعية، بحيث تكمل صفات الفرد في الجماعة صفات بقية الأفراد وصولاً للجماعة الفاضلة.

٣/٣. أبو الحسن الماوردي (٣٦٤هـ -هـ)

أورد أبو الحسن الماوردي في كتابه " الأحكام السلطانية في إصلاح الراعي والرعية" **سمات القائد أو الإمام وهي:**

١. العدالة .

٢. العلم المؤدي للاجتهاد .

٣. سلامة الحواس.

٤. سلامة الأعضاء من نقص يمنع الحركة .

٥. الرأي السديد في تدبير الرعية والمصالح .

٦. الشجاعة والنجدة لحماية الدين والشعب ومجاهدة الأعداء.

٧. وأخيراً النسب من قريش.

٤/٣. أبو حامد الغزالي (٤٥٠هـ -٥٠٥ هـ)

جاء في كتابه " التبر المسبوك في نصيحة الملوك " نصائح للسلطان محمد ابن ملك شاه بلغ عددها عشرة وتمثل منهجاً سلوكياً أخلاقياً لقيام الدولة الفاضلة التي تقوم على الأخلاق الفاضلة.**وإيجاد الصلة بين الحاكم والمحكوم على أساس العدل والإنصاف بحيث يقام العدل على عشرة أصول هي:**

١. أن يعرف قدر الولاية ويعلم خطرها .

٢. الاهتمام برؤية العلماء والحرص على سماع نصائحهم .

٣. تجنب الظلم وتأديب العمال لأنه مسئول عنهم .

٤. تجنب الغضب والتكبر .

٥. تقدير موقف الآخرين في كل الأمور المعروضة .

٦. قضاء حاجات الناس .

٧. لا عدل بلا قناعة واجتناب الشهوات والملذات .

٨. إرضاء الأمة فيما لا يتعارض مع الشريعة .

٩. الميل نحو اللطف واللين في التعامل مع الرعية .

١٠. أن لا يطلب رضا احد من الناس بمخالفة الشريعة.

٥/٣. علي ابن أبي طالب كرم الله وجهه:

وجه كتاباً إلى الأشتر النخعي وتضمن وجوب القيد بالمبادئ القيادية **التالية:**

١. تقوى الله وطاعته .
٢. الزهد في الأمور الدنيوية .
٣. رحمة الأتباع ومحبتهم .
٤. تجنب الجبروت والكبرياء والخيلاء .
٥. تجنب الظلم والمحاباة .
٦. التوسط وإرضاء الجماعة .
٧. ستر عيوب الأتباع والمحافظة على أسرارهم .
٨. اختيار المستشارين .
٩. التقرب من أهل الورع والصدق .
١٠. مجالسة العلماء.
١١. التوظيف على أساس الجدارة .
١٢. تخصيص الأجور والرواتب والحوافز للعاملين .
١٣. الرقابة والمساءلة .
١٤. إدامة الاتصال بالأتباع .
١٥. ضبط النفس والتروي في صناعة القرار .
١٦. تجنب الإعجاب بالنفس المؤدي للغرور.

وخلاصة القول أن آراء العلماء المسلمين في موضوع القيادة ترتكز على تحديد السمات الموروثة والمكتسبة كمؤشر على فعالية القيادة. ويلاحظ تأثر هؤلاء الكتاب بالعقيدة الإسلامية والقيم الإسلامية مع تباين الآراء. فمنهم من يرى أن القيادة سمة فردية ومنهم من يرى أن القيادة يمكن أن تكون جماعية . وذهب البعض منهم في آرائهم التي عرضناها إلى تحديد الإطار العام للسلوك الأخلاقي للحاكم في الدولة الفاضلة التي يمكن أن تنشأ في مجتمع العدل والكفاية.

٢. أثر الفكر الإسلامي على القيادة العربية:

جاء الإسلام العظيم بمبادئ إنسانية إضافة للاعتراف بالقيم الإيجابية في المجتمع العربي الذي سادت فيه الذاتية والفردية واللامؤسسية ومفهوم الرجل العظيم ويبدو واضحاً أثر الفكر الإسلامي في التركيز المبادئ الأخلاقية على التالية:

١. القدوة الحسنة:

يمثّل القائد القدوة الحسنة لأتباعه في الفكر والسلوك وفي تمسكه بالأخلاق .ويحظى القائد الذي يمثل قدوة لأتباعه باحترام الجماعة ويمتاز بالزهد والتواضع في تعامله مع الأتباع.

٢. العدل :

أكد الإسلام على مبدأ العدل لأن العدل يبعث على الطاعة من الأتباع وتعمر به الأرض وتنمو فيه الأموال و بأمن به السلطان والعدل يكون على ثلاثة مستويات هي: العدل مع من دونك والعدل مع من هم أعلى منك والعدل مع الأقران والأكفاء.

٣. الشورى:

وتعنـي لفظـة الشـورى بالعربيـة تقليـب أقـراص العسـل لاسـتخراج العسـل منهـا وتعنـي تقليـب بـدن الدابـة عنـد الشـراء وتعنـي اسـتعراض الحركـات والـنفس فـي ميـدان القتـال. وتعنـي تقليـب الآراء فـي أمـر مـا واختبارها من أهل العقول. والشورى كممارسة مطلوبة بأمر رباني من الحاكم المسلم ولكنه غير ملزم بالأخذ بنتيجة الشورى في جميع الأحوال وللحاكم أن يخرج على رأي الشورى إذا كان في خروجه تحقيق مصلحة الأمة الإسلامية ومرضاة الله سبحانه وتعالى. والشورى تكون في الأمور الظنية وليس الأمور البينة والحاكم ملزم بنتائج الشورى في الأمور الظنية ومقيد بمصلحة الأمة الإسلامية.

٤. المسؤولية :

أكد الإسلام أن المسؤولية أمانة وأنها ليست مقتصرة على المسئول الحـاكم أو القائد ولكن المرؤوس يتحمل مسؤولية بحيث أضـاف الفكر الإسـلامي مفهـوم المسـؤولية المتبادلـة " كلكـم راع وكلكـم مسـئول عـن رعيته".

٥. الطاعة:

الطاعة بالمعروف ولا طاعة لمخلوق في معصية الخالق. ويقول الرسـول(خ)" لا إسـلام إلا بجماعـة ولا جماعـة إلا بإمـارة ولا إمـارة إلا ابطاعـة" وقـال علـي ابـن أبـي طالـب كـرم الله وجهـه " لا رأي لمـن لا يطاع".

٦. النصح للأتباع في أمور دينهم ودنياهم على اعتبار أن الحاكم المسلم أو الخليفـة يمتـاز بعلمـه فـي أمـور الـدين والـدنيا ويكـون أقـدر أفـراد الجماعة على النصح والإرشاد لأتباعه.

٧.إشباع حاجات المسلمين المادية والروحية والفكرية ذلك أن للناس حاجات لا بد من إشباعها ويشمل ذلك الحاجات الروحية والفكرية والمعرفية للإنسان المسلم. ويكون هذا الإشباع ضمن حدود إمكانية الحاكم المسلم.

٨. التفويض:

والتفويض يعكس الثقة المتبادلة بين الحاكم والمحكوم وتمثل ضرورة عملية لا بد منها في الإدارات المركزية والإدارات اللامركزية. والتفويض يسهم في توزيع عبء العمل ومشاركة المرؤوسين وتنمية روح الفريق، وقد مارس القادة المسلمين عمليات التفويض وبدرجات متفاوتة.

٩.الوسطية:

أكد الإسلام على أهمية الجماعة وفكرة الوسطية منسجمة مع مفهوم الجماعة في الإسلام ذلك لأن أغلبية الآراء مثلاً تكون حول الوسط . فالقائد المسلم ملزم بالأخذ فيها ما دام أكثر الأعضاء قد وافق عليها. والتوسط محمود في كل الأمور حتى في المأكل والمشرب وفي مختلف أمور الحياة. وقد عرفت فكرة الوسطية قبل ظهور الإسلام حيث أشار أرسطو إلى " قاعدة الوسط الذهبي" في قوله إن الإكثار من الطعام يورث السمنة كما إقلال منة يورث الضعف . والإسلام من خلال فكرة الوسطية يحارب التطرف سلباً أو إيجابا ويرى أن مصلحة الأمة والجماعة في الاعتدال والتوسط في أمور الحياة.

٥.أخلاقيات القيادة وقيمها:

يعتبـر موضـوع الأخــلاق (Ethics) كمــالا سـبق شـرحه مــن الموضوعات التي بدأت تعالج باهتمام كبير منذ بداية الثمانينات من هذا القرن . وخاصـة علاقـة الأخـلاق بالعمـل أو الوظيفـة العامـة أو القيـادة. ورغم عدم الاهتمام الكافي في الكتابات العربية بموضوع الأخلاق إلا أن موضوع الأخلاق يحظى باهتمام كبير في الدول الغربية وبدأت تظهر مؤلفات كثيرة بعنوان (Business Ethics). ونظراً لأهمية أخلاقيات القيادة فسيتم معالجتها من **ثــلاث جوانــب هــي** : أولاً علاقـة الأخـلاق بالقرارات الإدارية، وثانياً علاقة الأخلاق بالوظيفة والمهنة وثالثاً علاقة الأخلاق بالقيادة الإدارية.

١/٥. الأخلاق والقرارات الإدارية :

يعـرض علـى القائـد الإداري الكثيـر مـن الحـالات الإداريـة التـي تستدعي اتخـاذ قرارات لمعالجتهـا. ومـن ضـمن هـذه الحـالات مـا يمكـن تطبيـق الأنظمـة والتعليمـات عليهـا نظـرا لوجـود النصـوص التـي تحكـم الحالـة المعروضـة. وهنـاك حـالات تسـتدعي اتخـاذ قـرارات وكـن القائـد الإداري لا يجد في القانون والنظام والتعليمات ما يمكن أن يستند إليه . وقد يجد القائد الإداري تضارباً في التعليمات أو الأنظمة أو تقادماً في النصوص تجعل إمكانية الاستفادة من السند القانوني أمراً غير ممكن ، وعنـدها يضـطر القائـد الإداري إلـى الاجتهـاد واتخـاذ القـرار المناسـب . وعملية الاجتهاد ترتبط بما يعتقد القائد بأنـه صـحيح لأنـه يحكم ضـميره وقيمه ومعتقداته في عملية الاجتهاد.

وهنا يظهر دور القيم الأخلاقية التي يؤمن فيها القائد الإداري في توجيه قراره وتحديد اختياره بين البدائل المتاحة لحل المشكلة أو للبت في الحالة الإدارية المعروضة.[1] والأخلاق هي علم الخطأ والصواب أو علم الخير والشر وهي سمة راسخة في النفس تجعل الأفعال الحميدة تصدر عنها دون تكلف. وعندما يجتهد القائد رأيه في أي أمر فإنه يحكم قيمه وأخلاقياته ومعتقداته بحيث يكون ما يصدر عنه منسجماً مع ما يؤمن بأنه صحيح.

ويرى هيربرت سايمون (Herbert Simon) أن دراسة القرارات الإدارية تصلح لأن تكون "مدخلاً لدراسة العملية الإدارية لكون هذه العملية الإدارية مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني"[2] ويرى أن ترشيد القرارات الإدارية واختيار البديل المناسب يعتمد على معايير الكلفة والنتائج المترتبة على اختيار هذا البديل.[3] ومن النتائج التي تترتب على اتخاذ القرار في بعض الحالات نشوء صراعات وتوتر في العلاقات الداخلية في المنظمة، وكجانب من هذه الصراعات ما يحسه المقرر في حالة تعرضه لضغوط داخلية أو خارجية تجبره أحيانا على التنازل عن بعض مفاهيمه أو معتقداته أو قيمه أو قواعد السلوك الأخلاقي التي يلتزم فيها.[4]

---

١ الكبيسي ، عامر،" القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية"، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني ،١٩٨٦، ص٨-٢٠.

2. Simon, Herbert , Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process In Administrative Organization, New York: The Macmillan Company,1961, P.63.

٣ . المرجع السابق، ص ١٧٨-١٧٩.

٤ Kast, Fremont E., and Rosenzweig, James E., Organization and Management, 3rd Edition, New York: Mc Grew –n Hill Co., 1979,P. 144

وارتباط الأخلاق بالقرارات الإدارية وثيق الصلة في جميع الحالات التي يضطر القائد فيها للرجوع لمبادئ الأخلاق. وأخلاقية القرارات الإدارية مستمدة من الجانب القانوني الذي تستند إليه ، وعند غياب القانون أو الأنظمة أو التعليمات أو تضاربها أو تقادمها يضطر القائد إلى الاجتهاد. والاجتهاد محكوم بأخلاقيات القائد وقيمه ودرجة التزامه بالمعايير الأخلاقية.

وتراعي أجهزة الإدارة العامة المعايير الأخلاقية أكثر من إدارات الأعمال في القطاع الخاص نظراً لأنها عرضة لاهتمام الرأي العام بما يجري فيها. ويرى كل من رو وبايرز (Rue & Byers) أن الأخلاق عبارة عن " المعايير التي تحكم سلوك الفرد والجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد.[١]وعند استعراض مظاهر السلوك التنظيمي التي يمكن إدراكها من طبيعة القرارات الإدارية يمكن التمييز بين نوعين من القرارات . النوع الأول الذي يستهدف تحقيق أهداف التنظيم وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وهذه القرارات لا شك في أخلاقيتها. وأما النوع الثاني من القرارات التي تضع المصلحة الفردية قبل المصلحة العامة أو تكون محكومة بالنزعة الميكافيلية التي ترى المراوغة والخداع وإقامة علاقات على أساس الخوف وليس التراحم والمودة والمحبة بين الرئيس والمرؤوس فهي بالتأكيد قرارات تفتقر إلى الجانب الأخلاقي.[٢]

---

١ Rue , Leslie W. , and Lioyd L. Byers , Management Theory Application , Home Wood : Richard D., Irwin Inc.,1977, P.471.

٢ نعيم نصير ، "الإدارة بالاستغلال : دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك الميكافيلي في القطاع العام في محافظة اربد الأردن" ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد ١٢ ، العدد ٤، ١٩٩٦،ص ٩-٤٣.

وكثيرة هي مناورات القادة السياسيين بداخل المنظمات الإدارية التي يترتب عليها قرارات تهدف إلى تصفية المعارضة بالنقل أو الفصل أو تطبيق قاعدة "فرق تسد" أو "الغاية تبرر الواسطة" أو قاعدة " استبعاد المعارضة" أو" اقض على المعارضة دون رحمة" وغيرها. ومن المعروف أن مخالفة القواعد القانونية يرتب عقوبة على المخالف. ولكن مخالفة القواعد الأخلاقية لا يستوجب العقوبة إذا كانت المخالفة لا تلفت الرأي العام ولم يترتب عليها ظهور الفساد الإداري مثلاً والذي يستوجب العقوبة.

وتبدو علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية من خلال الضغوط التي يتعرض لها المقرر ومنها ضغوط الرؤساء . والقائد في مواجهة ضغوط الرؤساء أمام خيارين إما أن يستجيب لهذه الضغوط ويتخلى عن ما يؤمن بأنه صحيح أو يرفض الاستجابة ويتحمل النتائج المترتبة على الرفض. ويعتقد دزلر (Dessler) أن القائد الإداري يطبق أساسيات الإدارة من خلال الإطار الفكري لمعتقداته وقيمه الأخلاقية.ويحدد المعايير الأخلاقية للعمل الإداري في المستويات الدنيا.[١]

وخلاصة القول أن علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية التي يصدرها القائد علاقة قوية تتطلب وجود ميثاق أخلاقي ملزم للإداريين . ويستند الميثاق إلى قيم الحق والعدالة والمنطق بحيث يكون الالتزام بنصوصه معززاً بتدريب القيادات الإدارية وتوفير نظام للحوافز. ويجب أن تتضمن

---

١ Dessler, Gary , Management Fundamentals ,4th Edition, Virginia: Reston Publishing Company Inc., 1985, P.468

تشريعات العمل الإداري روح الميثاق الأخلاقي المنسجم مع قيم المجتمع الدينية والأخلاقية. ومن المتوقع أن يخفف تطبيق الميثاق المقترح من التوتر والصراعات والممارسات السياسية غير الأخلاقية في المنظمات الإدارية.

٢/٥. أخلاقيات المهنة:

شغل موضوع الأخلاق الكثير من الفلاسفة اليونان والغربيين وقدماء المصريين والصينيين. وتبعهم العلماء والمفكرين المسلمين الذين تأثروا بالفكر اليوناني. ويلاحظ غزارة في الفكر الأخلاقي المتعلق بالقيم الدينية والاجتماعية. ولكن لا زالت بعض المواضيع الأخلاقية بحاجة إلى المزيد من الدراسة مثل أخلاقيات القرارات الإدارية ،أخلاقيات المهنة بشكل خاص.

ومنذ بداية الثمانينات من القرن الماضي بدأت موجة فكرية تركز على الجانب الأخلاقي للعمل، وبدأت التشريعات تحدد النمط الأخلاقي للسلوك الوظيفي. وتكاد لا تخلو تشريعات العمل من الإشارة بوضوح إلى واجبات الموظف وضرورة الالتزام فيها وإتقان العمل وعم استغلاله لمنافع شخصية.

وتشير النصوص القانونية لنظام الخدمة الأردنية لسنة ١٩٨٨ وفي المواد ٤٣-٤٤ إلى الجانب الأخلاقي لعمل الموظف العام في المملكة الأردنية الهاشمية.

ورغم ثراء المعرفة في مجال الأخلاق إلا أن موضوع أخلاقيات المهنة لا زال يعاني من قلة الدراسات الهادفة والجادة. وقد يكون احد

الأسباب نـدرة المصـادر وأن المعـايير والقيم الأخلاقيـة عـادة مـا تكون غير مكتوبـة. وتجري محـاولات لتدوين مواثيق أخلاقيـة لكل مهنـة ومنها محاولات وضع مواثيق أخلاقية لعمل الحرفيين ومهنة الطب ومهنة المحامـاة والتعلـيم وغيرهـا. ويبـدو مـن المفيـد إيـراد بعـض التعريفـات الإجرائية في هذا المجال.

١/٢/٥. التعريفات الإجرائية:

الأخلاق: علم يبحث في الخطأ والصواب أو الخير والشر ويتكون مـن مجموعـة مـن القيم والمبـادئ والمعـايير التـي تحـدد سلوك الفـرد أو الجماعة.

السـلوك الأخلاقـي: هـو السـلوك المجـرد مـن المنفعـة أو اللـذة والصـادر عن إرادة حرة تنوي فعل الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير.

العمل: هو مجموعة واجبات يقوم فيها العامل وتتطلب جهدا بدنياً وعقلياً لانجازها ضمن فترة زمنية معلومة وبأجر معلوم.

المهنـة : هي العمل الذي يقوم فيه الشخص بعد أن يتلقى تدريباً عملياً، إعداداً نظرياً فـي معاهد أو مراكز أو جامعات حتـى يتمكن من إتقان المهارات والمعارف النظرية والقواعد التـي تحكم العمل في المهنـة. ويتضمن تعريف المهنـة استمرار الشخص بالعمل فيها حتى يصل علـى درجة الاحتراف بالعمل. وعليه واجب المتابعة للإطـلاع على ما يستجد فـي مجال تخصصه وكذلك مراعاة أخلاقيات العمل بهذه المهنـة والتـي تحتم عليه تقديم خدمة يشهد المجتمع بأهميتها.

أخلاقيات المهنة: وهي القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك فيها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس. وتمتاز الأعمال المهنية بوجود نظام عام للمعرفة النظرية. وهذا النظام هو المصدر الرئيس لاكتساب المهارة فيه وتقبل أفراد المجتمع ومنظماته سلطة وخبرة أعضاء المهنة مع وجود أعراف وتقاليد للمهنة تكسبهم احترام المجتمع وأفراده.

٢/٢/٥. متطلبات المهنة:

لا بد من توفر متطلبات معينة للعمل حتى يكون مهنة وهي :[١]

١. المعرفة المتخصصة أمر لا بد منه لصاحب المهنة وكلما اتسع نطاق المعرفة المتخصصة كلما كان أقدر على القيام بعمله بفعالية ، وتشمل المعرفة المتخصصة المعرفة النظرية والعملية.
٢. الإعداد المناسب لاكتساب المعرفة النظرية والعملية في المهنة مع وجود المدربين والمادة التدريبية المناسبة.
٣. القدرة على النمو والتطور في المهنة بمتابعة ما يستجد من معرفة في مجال المهنة.
٤. الاستمرار في مزاولة المهنة للمحافظة على مستوى أداء متميز في مجاله لأن التوقف عن المزاولة لفترات طويلة يفقد معها المهني جزءاً من مهارته ومعارفه.

---

١ محمد عبد الغني المصري ، أخلاقيات المهنة، الطبعة الأولى ،عمان : مكتبة الرسالة الحديثة، ١٩٨٦، ص ٥٦-٥٧.

٥. وجود تنظيم قانوني للمهنة مثل النقابات يحدد شروط مزاولة المهنة ومنح التراخيص للمزاولة ويدافع عن حقوق أعضاء المهنة ويعاقب من يخالف أخلاقيات المهنة .
٦. مراعاة أخلاقيات المهنة والالتزام فيها تحت مراقبة تنظيم المهنة ويتحتم على مزاول المهنة المساهمة في دعم مهنته وتطويرها والاعتزاز فيها والدفاع عنها ضمن الإطار الأخلاقي للمهنة.

ورغم اختلاف الأخلاقيات من مهنة إلى أخرى إلا أنه يوجد قواعد أخلاقية عامة تستند إلى القيم الأخلاقية وتكون مشتركة بين جميع المهن **وتحكم سلوك أصحاب المهن والقيادات وهي:**

١. الصدق والأمانة في التعامل مع طالب الخدمة وتقديم الخدمة بنية حسنة ودون النظر للمنفعة المترتبة على مزاولة المهنة.
٢. المساواة والعدالة كشعار للتعامل مع الجميع.
٣. تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
٤. عدم استغلال طالب الخدمة في مجال الأتعاب أو المتاجرة بالأسرار أو إخفاء معلومات بقصد إلحاق الضرر بطالب الخدمة .
٥. الاستمرار في مزاولة المهنة ما دامت الحاجة موجودة في المجتمع لها.
٦. الإحساس بالواجب وتأديته بأفضل ما لديه من طاقة ومعرفة.

٣/٥. الأخلاق والقيادة:

تم الحديث عن بعض جوانب القيادة في الباب الرابع والباب الخامس وفي الباب السادس عرضت موضوعات حول مفهوم القيادة في الفكر الإسلامي ولآراء بعض المفكرين العرب والمسلمين والآن سيعالج

موضوع علاقة الأخلاق بالقيادة بعد استعراض جانب القرارات الإدارية وأخلاقياتها وارتباط الأخلاق بالمهنة. ويلاحظ أن أحد الاتجاهات الفكرية التي تبلورت مع بداية الأربعينيات من القرن الماضي هو التركيز على ظاهرة القيادة ودراستها. وقد ساهم علماء النفس وعلماء الاجتماع كل في مجاله في تطور المفاهيم المتعلقة بالقيادة . وتعرضوا إلى أسباب نجاح وفعالية القائد وردها إلى السمات القيادية في القائد أو ردها للموقف الإداري أو ردها إلى دور المرؤوسين في تحديد نجاح القائد.

وكان اهتمام علماء الاجتماع بالقيادة يحتم اهتمامهم في الجماعات البشرية واتصالاتها وطرق التأثير والقوة والصراع والمنافسة ونمط التنظيم والمناخ الاجتماعي وأساليب التعامل بين الجماعات وبين الجماعة الواحدة. ويصنف البعض أنواع القادة إلى القادة التحويليين(Transformational Leaders) والقادة التعامليين(Transactional leaders) وأما القادة التعامليين الذين يركزون على تنفيذ الأعمال والتعامل المستمر مع المرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم. أما القادة التحويليين فهم الذين يحاولون تغيير القيم والاتجاهات والمعتقدات عند المرؤوسين ويكون أثرهم أدوم ومثالهم الأنبياء والمصلحين الاجتماعيين وبعض القادة السياسيين.

ولا يخفى أن للقادة دور هام في المجال الفكري يحققونه من خلال التأثير في المرؤوسين باستخدام بعض أو كل مصادر القوة المتاحة لهم. وتشمل مصادر القوة السلطة والشخصية والدين والعادات والمعرفة المتخصصة والخبرة الشخصية للقائد. وقد عرفت القيادة بأنها فن التأثير

فـي المرؤوسـين وأبلـغ أنـواع التـأثير الـذي يحـول فيـه القائـد قـيم ومعتقدات الأتبـاع لتكون منسجمة مـع مـا ينـادي فيـه مـن مفـاهيم وفكر. وعنـدها يكـون الأفـراد تحـت تـأثير داخلـي يـدفعهم للعمـل دون تـردد أو انتظـار لتوجيـه ومراقبـة مـن القائـد. وأقـرب مثـال علـى ذلـك هـو أن القيم والمعتقدات قد تتركز على خلق الرقابة الذاتية لدى الفرد في العمل.

وتشـمل قـيم القيـادة الإخـلاص والأمانـة والعـدل والمسـاواة بـين التابعين والصدق والقدوة الحسنة للأتبـاع والصبر والتسامح وأداء الواجب وإتقان العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة . وكلها قيم تشكل الخلق الحسن الذي تصدر عنه الأفعال دون تردد وفـي تقديري أن تفعيل هذه القيم يـأتي مـن القيـادة الإداريـة كمـا أن تطبيـق العدالـة مـثلاً يخفـف الكثيـر مـن المشـكلات الإداريـة . وتحلـي القائـد بهـذه القـيم وممارستها عملياً أبلـغ بكثير مـن التلـويح باستخدام القوة وإيقـاع العقوبـة بحق من يتجاوز ويرتكب المخالفات ويساهم في خلق المشكلات.

وتعتبـر الكفـاءة والفعاليـة مـن أهـم القيم الوظيفيـة ويكمـن التحـدي الحقيقـي للقيـادة فـي التـأثير علـى المرؤوسـين لتحقيـق درجـة عاليـة مـن الكفـاءة والفعاليـة وخلـق المنـاخ التنظيمـي المنـتج الـذي يسـوده التعامـل ضمن الإطـار الأخلاقي الذي تحدده طبيعة المهنة. ويترتب علـى إتقان العمـل والإخـلاص فيـه أن يحظـى الفـرد بحريـة العمـل واتخـاذ القـرارات المناسـبة لانجـازه فـي منـاخ متعـاون ويضـمن حقـوق العـاملين. والقائـد الناجح يدرك توقعات المرؤوسين ويتعامل معها بوضوح ضمن ما تسمح بـه الأنظمة والقوانين والقواعد الأخلاقية ويجعل مرؤوسيه يدركون توقعاتـه ودون مبالغة في تحديد معايير الأداء . ويتوخى القائد عندما تتعرض

قراراتـه للتحليـل أن يصـل المرؤوسـين لقناعـة بعدالـة القـرارات وعندها تزداد فرصته في التأثير على المرؤوسين وفي تحقيق النجاح.

ويتحلى القائد بالفضائل الأخلاقية ومن خلالها يحقق السعادة لأن السعادة نتيجة لممارسة الفضائل مثل الشجاعة والعفة والعدل والحكمة والحزم والتوسط والاستقامة. وهذه الفضائل تساعد القائد على ضبط نفسه فلا تميل نحو سوء استخدام القوة لأنه بذلك لا يكون عادلاً ولا حازماً. وكذلك فإن الشجاعة مرتبطة بالحزم والعدل يوجب الاستقامة والعفة مرتبطة بالإيثار واعتدال الشهوة وخضوعها لسلطة العقل. وضبط النفس ومجاهدتها من القيم القيادية ومن أعظم الأمور لأن النفس أمارة بالسوء . ومجمل القيم يمثل منهجاً أخلاقياً للقائد. ونستدل مما سبق أن علاقة الأخلاق بالقيادة علاقة تعتمد على دور القائد في صناعة القرارات والتقيد بأخلاقيات مهنته، وتوجيه سلوك القائد بواسطة القيم الأخلاقية التي يؤمن بها .[١]

---

١ الكبيسي ، عامر ،" القيم المؤسسية في الوطن العربي"، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثاني، ١٩٨٦،ص١٠.

الفصل السادس
البرنامج التدريبي تنمية المهارات القيادية

المبحث الأول: المهارات القيادية:

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمّكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

مفهوم وتعريف القيادة: CONCEPT OF LEADERSHIP

لغة: "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. (الفيروزأبادي، 1997).

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، **ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي: عرفت القيادة بأنها:** القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.(عباس، ٢٠٠٤،ص١١)

وعرفها بيتر ف . دراكر... PETER F. DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، أما أرثر ويمر... ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كونتز وأودنل... CONTEZ & ODNEL حيث يقول : القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وكذا هايمان وهيلجرت... HAYMAN & HILGERT الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

١- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.

٢- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

التعريف الإجرائي:

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. وقد تغير ذلك الآن، فإذا لم يتم قيادة الناس، بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها.

تعريف المهارات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

تعريف المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحِبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية .. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه،

ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق .

المدير القائد: THE MANAGER AS A LEADER

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبة . فمدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال. (العلاقي، ص:376، 2000)

القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

الفرق بين القيادة والإدارة:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ) تحديد الاتجاه والرؤية .

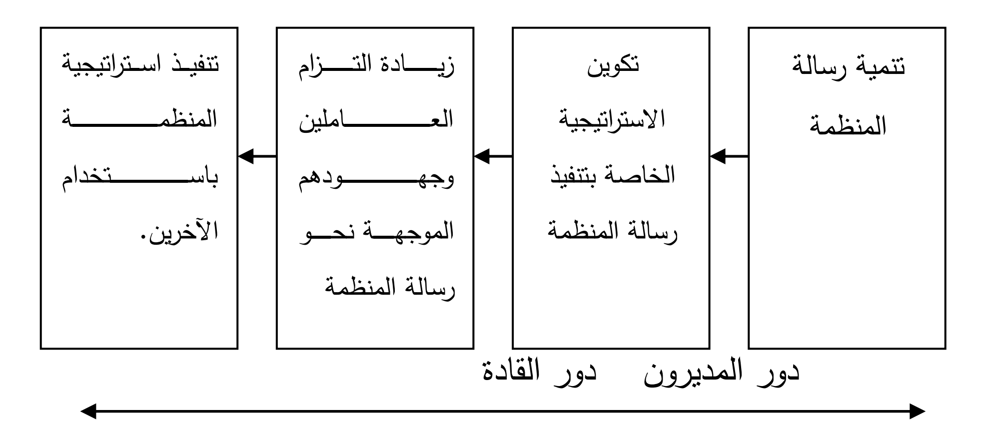
ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .

ج) التحفيز وشحذ الهمم .

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة(مجلة الإدارة،العدد الثاني،ص69).

الشكل (١-١) يوضح الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة:



وعليه نوجد هنا سؤال هل كل مدير قائد ؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولا من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا ونفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون–الموقف)

فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، **ويحقق أهداف الأفراد**

ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

١- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

١- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

٢- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

٣- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

٤- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم **السمات المرتبطة بها:**

أ- القدرة على تحمل المسئولية.

ب- الفهم العميق والشامل للأمور.

ج- الحزم.

د- الإيمان بالهدف.

٢- المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

٣- المهارة التنظيمية:

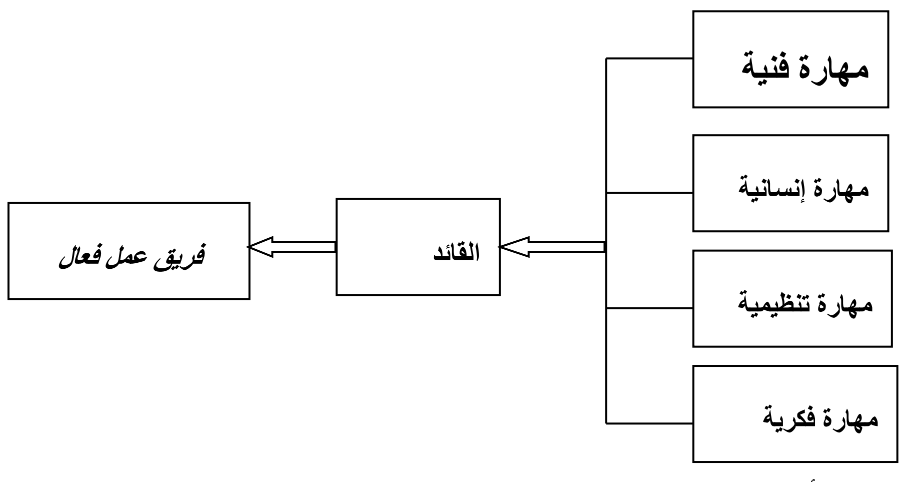
وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

٤- المهارة الفكرية:

وهـي أن يتمتـع القائـد بالقـدرة علـى الدراسـة والتحليـل والاسـتنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونـة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.(محمد عبد الغني حسن ص١٢١)

الشكل (١-٢) يوضح مهارات القيادة.



أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليـه الصـلاة والسـلام ((إذا خرج ثلاثـة فـي سفر فليأمروا أحدهم))؛ رواه أبـو داوود، قـال الخطـابي: إنمـا أمـر بـذلك ليكـون أمـرهم جميعـاً ولا يتفرق بهـم الـرأي ولا يقـع بيـنهم الاخـتلاف. وقـديماً قـال القائـد الفرنسـي نـابليون ((جيش من الأرانـب يقـوده أسد، أفضـل مـن جيش مـن أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية **القيادة تكمن في:-**

١) أنهـا حلقـة الوصـول بـين العـاملين وبـين خطـط المؤسسـة وتصوراتها المستقبلية.
٢) أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
٣) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
٦) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
٧) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

●**فائدة:** يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

صفات القائد:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

١- الثقة بالنفس وبالآخرين:

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:

القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

لا تخبر الناس أبداً كيف ينجزون الأشياء، أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئونك ببراعتهم.

٢- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

٣- مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

٤- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

-كتابة التقارير

-الحديث والإقناع.

-الاستماع والإنصات.

٥- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

٦- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاد القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

٧- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

٨- قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالغرم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من

التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

٩- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

١٠- التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

والقائد الجبن هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

١١- الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

١٢- الخلق والابتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

١٣- يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

١٤- الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

١٥- القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

١٦- ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

١٧- أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

١٨- له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إداركها.

١٩- القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

قوة تأثير القيادة:

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها .

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره **تشتمل على ما يلي:**

١- القوة الشرعية أو القانونية:

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام – المدير –المشرف)

٢- قوة التحكم في نظام التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل (الرواتب –الترقيات–الجوائز)

٣- قوة القسر أو الإكراه:

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر – التأنيب – إنهاء الخدمة).

٤- قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

٥- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.

وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟.

القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.

القيادة بالتعلم والخبرة العملية.

القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة.،ثقافة تشجع المواهب القيادية، وثقافة لا تشجع.

القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:

١- الفطرة والطفولة المبكرة. ٢- التعليم .

٣- التدريب الموجه. ٤- التجريب.

٥- الفشل.

إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.

● الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.

● التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:

١- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقايد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.

٢-القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.

٣-القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يمليها عليهم أو يفرضها ، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف

٤-المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذا القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام(محمود كلاده،ص١٢)

نظريات القيادة:

لقد توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة وذلك لأن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد.

أفرز هذا التنوع ثلاثة مداخل لدراسة القيادة هي:

١- المدخل الذاتي (نظرية السمات).

٢- المدخل السلوكي (النظريات السلوكية).

٣- المدخل الموقفي (النظريات الموقفية).

وسيتناول الباحث في هذا البحث بشيء من الإيجاز نظرية واحدة لكل مدخل من المداخل الثلاثة.

أولاً: المدخل الذاتي:

من نظريات المدخل الذاتي نظريات السمات:

حيث يعتبر العلماء ستو جديل وتيد وبرنارد من المتحمسين لهذه النظرية، وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا

بحصر الصفات المشتركة بينهم، واعتبروها صفات لازمة للقيادة، وقد نشر (تيد) **قائمة بعشر صفات للقائد وهي:**

١- القدرة العصبية والجسدية.

٢- الحماسة.

٣- الود والحب.

٤- الاستقامة والنزاهة.

٥- الإدراك الفني.

٦- الحزم.

٧- الذكاء.

٨- مهارة التعميم.

٩- الإيمان.

١٠- المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.

والقائد المثالي في رأي تيد هو الذي يملك الصفات العشر السابقة مجتمعة.

أما العالم: (Chester Bernard, 1964) **فيؤكد أن للقيادة وجهين:**

الوجه الأول: هو التفوق عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية:

مثل:

-القدرة الجسدية المميزة.

-مهارات الحديث والاتصال.

-المعرفة.

-التذكر.

-التصور.

الوجه الثاني: يشمل التحلي بالآتي:

-التصميم.

-المثابرة.

-الاحتمال.

وإذا كانت هذه النظرية تريد أن تقول: (إن الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات الجسدية) فذلك يحسب ضدها وهذا القوائم من السمات لا توضح أي السمات أهم من غيرها بجانب أن المواقف غير متشابهة، والقائد يتفاعل مع كل موقف بطريقة مختلفة عن المواقف الأخرى، وقد اكتشف الباحثون أنه لا توجد صفات محددة يمكن أن تميز القائد عن التابع، ومن ثم تصبح مهمة نظرية السمات غير موضوعية، وقد يكون القائد فيها ناجحاً أو فاشلاً وقد وجه لهذه النظرية مقداراً كبيراً من النقد، حيث أنها تركزت على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية، وتتجاهل الجماعة التي يقودها.

ثانياً: المدخل السلوكي:

نظراً لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة على انتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها.

من نظريات المدخل السلوكي نظرية (ردن):

ذكـر (الطويـل، ١٩٩٩م، صــ ٢٥٨) بـأن ردن (Reddin) لــه نظـرة تتعلـق بنظريـة السـلوك وتشـتمل علـى ثلاثـة أبعـاد سـميت بنظريـة الأبعـاد الثلاثـة للقيـادة، وهـي العنايـة بالإنتـاج والعنايـة بالعـاملين وبعـد الفاعلية.

وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

١- بعد المهمة، أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحصيل الهدف.

٢- بعـد العلاقـات أو التوجـه نحـو العلاقـة: أي المـدى الـذي يمكـن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.

٣- بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتـي يعتبر مسئولاً عنها، وقد بين (ردن) أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن **تحديدها في خمسة عوامل:**

أ- المناخ النفسي في النظام.

ب-التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.

ت-العلاقات مع الرؤساء.

ث-العلاقات مع الزملاء.

ج- العلاقات مع التابعين.

وقد طـور(ردن) تقنيـات تـدريب تمكـن القائـد مـن اختيـار الأسـلوب القيادي المناسب من أجل استخدامه في المواقف التي قد يواجهها،

ويشتمل التدريب على ثلاثة مجالات من المهارات:

١- القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف.

٢- المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية، أو ما يسمى بإدارة الموقف.

٣- القابلية لتنويع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفاعليتها، أو ما يسمى بمرونة الأسلوب.

ثالثاً: المدخل الموقفي:-

نظراً لتغيرات النظريات السلوكية، بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد في نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة.

لذلك سيتطرق الباحث إلى النظرية التفاعلية (الأسلوب الانتقائي للقيادة) وقد حدد ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة:

١- **الصفات الشخصية والنفسية للقائد: وتشمل:** القيم – الاستعداد للمشاركة – الشعور الداخلي بالأمن – القدرة على التوقع.

٢- **الجماعة(التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم: وتشمل:** الاتجاهات – الحاجات – فهم وإدراك الأهداف – والاستعداد للمشاركة – العلاقات بين الأفراد – التقاليد – التوزيع الجغرافي – تماسك الجماعة.

٣- **الموقف الذي يربط القادة والأتباع:** وتعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، وهذه النظرية تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة، ويقدر على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة، ويسيطر على مشاعره وأعصابه، ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة، وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيداً، حيث أنها تختلف من شخص لآخر، فيكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات التابعين، إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة.

وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق من قاعدة أساسية وهي الاتجاهات التي تحكم نظرته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتضع في الاعتبار حاجات الغير، وإدارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعل والتكيف مع المواقف الصعبة والحرجة، وعندما تكون الجماعة متفاعلة في العمل ومتجاوبة بشكل إيجابي ومشتركة فعلاً في التنفيذ، ويكون دور القائد هو التنظيم والمتابعة والتدريب والعمل معها، ومع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة، وكذلك المهارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم به.

إلا أنه يعيب هذه النظرية أنها تتطلب مجتمعا يجيد الممارسة الديمقراطية والعمل المشترك، وله إمكانات مواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة بأسلوب متطور، والدور الأساسي هنا للعمل الناتج عن تفاعل عناصر النظرية الثلاثة: الشخصية – التابعون – الموقف.

وكلما كان هدف الجماعة هو إنجاز العمل المكلفة به وتحقيقي الأهداف التي تسعى إليها، كان العمل ناجحاً للقائد والجماعة.

من خلال ما سبق حول نظريات القيادة يمكن القول: بأن نجاح القائد يكمن في مدى قدرة القائد على جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات، وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب، كما أن القائد يجب أن يميز بالذكاء الخارق والشخصية القوية والقدرة على الحكم الصحيح والمنطقي على الأمور، وكذلك لا بد من توافر عنصر المرونة في القائد، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات.

جدول (١-١)

يوضح المقارنة بين مداخل القيادة الإدارية

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقرطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه

السلوكي	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً
الموقفي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتتناسب والموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

أنماط القيادة:

١- باعتبار مصدرها: قيادة رسمية، قيادة غير رسمية.

٢- باعتبار السلوك القيادي:

١- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : : ٥ أنماط .

مرتكزات السلوك : ١- الاهتمام بالعمل .

٢- الاهتمام بالعاملين .

أ- القائد السلبي (المنسحب):

- لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل.
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعامين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

ب- القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج- القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د- القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

هـ- القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد .

٢- حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط:

مرتكزات السلوك: ١- الثقة بالعاملين. ٢- قدرة العاملين.

أ- القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

ب- القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

ج- القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

د- القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

٣- حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط :

مرتكزات السلوك:

١- الاهتمام بالعمل. ٢- الاهتمام بالعاملين.

٣- درجة الفاعلية.

أ- القائد ألانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب- القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

ج- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د- القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.

- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه يحدث جذاماً!.
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

هـ- القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

و- القائد التطوري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز- القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

ح- القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. يحقق أهداف عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين.

٤-حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC:

نموذج القيادة الموقفية. ٤ أنماط.

مرتكزات السلوك:

١- درجة التوجيه. ٢- درجة الدعم والمساندة.

أ- القائد الموجه D: إخباري.

- درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب- القائد المساند S: مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

ج- القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.

- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د- القائد الرئيس C: استشاري.

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.
- **ملحوظة:** للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

هـ- باعتبار أساليبها:

١- تسلطية استبدادية . ٢- شورية. ٣- حرة فوضوية.

واجبات **القيادة:**

١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
٢) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
٥) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
٧) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة (العدلوني، السويدان ص ١٢١).

فنون القيادة:

١) فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.
- عيّن الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

٢) فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحول التالي:
  - استمع إليه. .H: Hear Him
  - احترم شعوره. U;Understand his feeling
  - حرك رغبته. M: Motivate his desire
  - قدر مجهوده. A: Appreciate his efforts

- مده بالأخبار. N: News Him
- دربه. T: Train Him
- أرشده. O: Open his eyes.
- تفهم تفرده. U: Understand his uniqueness.
- اتصل به. C: Contact Him.
- أكرمه. H: Honour Him.

٣) فن التأنيب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

٤) فن معالجة التذمرات:

تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

٥) فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

٦) فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

٧) فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب .. الخ.

- فن التعاون مع القادة الآخرين:
- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة. (محمد عبد الغني حسن مرجع سابق ص ١٤)

- **صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ.**

– **أنهم يتعلمون باستمرار:** القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

– **أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات:** ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

– **أنهم يشعون طاقة إيجابية:** فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.

– **أنهم يثقون بالآخرين:** لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

- **أنهم يعيشون حياة متوازنة:** فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- **أنهم يرون الحياة كمغامرة:** ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- **أنهم متكاملون مع غيرهم:** يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- **أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات:** يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرؤون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه السابق:

- **كن مختاراً لاستجابتك:** وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.
- **لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما:** يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- **أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها:** وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثراً ملحاًً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.
- **فكر على أساس الطرفين الرابحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل

- بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.
- **اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم:** وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- **اجعل العمل شراكة مع الآخرين:** فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.
- **اشحذ قدراتك:** ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

صفات القائد الناجح:

الصفات القيادية فهي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب **وأهمها ما يلي:**

- إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.

- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

أما عن الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه، ويمكن إجمال الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في **القائد الإداري فيما يلي:**

١- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

٢- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

٣- القوة البدنية والسلامة الصحية.

٤- المرونة وسعة الأفق.

٥- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

٦- المظهر الحسن.

٧- احترام نفسه واحترام الغير.

٨- الإيجابية في العمل.

٩- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة ١٧ صفة للقائد هي:

١- الهدوء وضبط النفس.

٢- معرفة الرجال.

٣- الإيمان بالمهمة.

٤- الشعور بالسلطة.

٥- البداهة والمبادرة وأخذ القرار.

٦- الانضباط.

٧- الفعالية.

٨- التواضع.

٩- الواقعية.

١٠- الدماثة والعطف.

١١- طيبة القلب

١٢- الحزم.

١٣- العدل.

١٤- احترام الكائن البشري.

١٥- إعطاء المثل.

١٦- المعرفة.

١٧- التنبؤ

الفصل السابع
القائد الإداري المبدع

يتفوق القائد المبدع على القائد الناجح ذلك أن القائد الثاني يهتم بتنفيذ أهداف المنظمة فيؤدي واجباته بدقة وأمانة وسرعة، ويحقق النتائج المطلوبة منه، بيد أن القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر لها أهداف جديدة أو يطور من وسائلها وأساليبها ويكون تفكيره متسم بالأصالة والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبوقة.

وإذا كانت المنظمة أو المؤسسة تسير بانتظام وتحقق أغراضها فإن عالم اليوم يتسم بالتعقيد والغموض فيرمي مشكلاتٍ لم تطرأ على البال، كما أن المنافسة في هذا العالم تجعل من المنظمة أن تفكر بمواصلة سيرها في هذا الخضم المتلاطم المتمثل بالمنافسة المشروعة أو غير المشروعة.

أولاً: ماهية الإبداع:

في اللغة إحداث شيء على غير مثال سابق، وعند البلغاء اشتمال **الكلام على عدة ضروب من البديع وله في اصطلاح الفلاسفة عدة معان:**

١. تأسيس الشيء أي تأليف شيء جديد من عناصر موجودة سابقاً كالإبداع الفني والإبداع العلمي ومنه التخيل المبدع في عالم النفس.

٢. إيجاد الشيء من لا شيء كإبداع الباري سبحانه، فهو ليس بتركيب ولا تأليف، وإنما هو إخراج من العدم إلى الوجود، وفرقوا بين الإبداع والخلق فقالوا: الإبداع إيجاد شيء من لا شيء والخلق إيجاد شيء من شيء لذلك قال الله تعالى (ﯓ ﯔ ﯕ ...) [سورة البقرة:١١٧] ولم يقل بديع الإنسان بل قال خلق الإنسان فالإبداع بهذا المعنى أعم من الخلق.

٣. إيجاد شيء غير مسبوق بالعدم ويقابله الصنع وهو إيجاد شيء مسبوق بالعدم قال ابن سينا في الإشارات: الإبداع هو أن يكون من الشيء وجود لغيره متعلق به فقط دون متوسط من مادة أو آله أو زمان وما يقدمه – لم يستغن عن المتوسط فالإبداع هو إذاً أن يكون من الشيء وجود لغير من دون أن يكون مسبوقاً بمادة ولا زمان(١).

(١) د. جميل صليبا: المعجم الفلسفي، ج١، بيروت، دار الكتاب اللبناني، ١٩٨٢، ص٣١.

والإبداع بالمفهوم التقليدي (الكلاسيكي – القديم) مزج من القدرات والاستعمالات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، وخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية(١).

والإبداع بالمفهوم التربوي هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة تربوية مناسبة فإنها تجعل المتعلم أكثر حساسية بالمقارنة مع خبراته الشخصية أو خبرات أقرانه(٢).

فالإبداع Creation يعني الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار، والتخيل أكثر تلقائية من الإبداع فهذا يؤدي بنا إلى حلول مستندة إلى الواقع لما نشعر به من مشكلات فالإبداع وفقاً للمفهوم النفسي (السايكولوجي) **يعني:**

١. اكتشاف علاقات ووظائف جديدة ووضع هذه المعلومات وتلك الوظائف في صيغة إبداعية جديدة.
٢. خلق شيء ليس من الضروري أن تكون جميع الأشياء جديدة كل الجدة وإنما قد يكون الإبداع عبارة عن تأليف جديد أو تصوير جديد لأشكال قديمة فالمبدع قد يستعير أفكاراً من غيره ولكنه

---

(١) د.فتحي عبد الرحمن جروان: الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي: العين –، الإمارات العربية المتحدة، ١٤١٩هـ، ١٩٩٩م، ص٤٦٧،
(٢) د.فتحي عبد الرحمن جروان: مرجع سبق ذكره، ص٤٦٧.

٣. يوظفها توظيفاً جديداً ويرى فيها معاني جديدة ولا يتحقق بذلك خصوصاً في الفنون الصناعية إلا بعد مجهود ذهني طويل وبالاستعانة بمجموعة كبيرة من الحقائق التي سبق للعمل أن كشف عنها[١].

ثانياً: طرائق تنمية التفكير الإبداعي

يمكن تنمية التفكير الإبداعي لدى القائد الإداري بخضوعه لبرامج **تدريبية بما يلي:**

١. استخدام النشاطات العلمية (مفتوحة النهاية):

وتتميز هذه النشاطات بأن النتائج (أو الإجابات) عن المشكلات المبحوثة ليست معروفة للمتدرب على القيادة المبدعة الذي يحاول بحثهاأو حلها، كما تستخدم عادة لتوليد مشكلات علمية جديدة للتقصي والاكتشاف وفي هذا الصدد يزود المتدربين بنشاطات علمية إبداعية تتضمن ما يلي:

(أ) إيجاد مشكلة.

(ب) تكوين الفرضيات.

(ت) إيجاد استعمالات جديدة للأجهزة والأدوات العلمية.

(ث) إنتاج فن أصيل.

(ج) الاتصال العلمي

والتعبير العلمي المناسب وبخاصة في تقرير النشاطات والمشروعات العلمية البحثية.

---

(١) د. فتحي عبد الرحمن جروان: مرجع سبق ذكره، ص١٧.

٢. طريقة التقصي والاكتشاف (Inquiry Discovery – Method):

تعتبر طريقة التقصي والاكتشاف من أكثر الطرائق فاعلية في تنمية التفكير العلمي لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لممارسة العمليات العقلية ومهارات التقصي والاكتشاف بأنفسهم، كما تؤكد على عمليات من حيث ثقته وشعوره بالإنجاز واحترامه لذاته وزيادة مستوى طموحه وتطوير مواهبه الإبداعية، وفيها أيضاً، يسلك المتدرب سلوك العالم في بحثه وتوصله للنتائج كأن يحدد المشكلة، ويجمع المعلومات، ويكون الفرضيات، ويلاحظ، ويقيس، ويتنبأ، ويستنتج... ويصمم التجارب، وفي هذا الصدد تكون طريقة التقصي والاكتشاف هي:

(١) عرض موقف مشكل أمام المتدرب.

(٢) حرية الاكتشاف.

(٣) توفر ثقافة علمية مناسبة لدى المتدرب لكي يتقصى ويكتشف.

(٤) ممارسة التعلم بالاكتشاف.

٣. استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة أو المنطلقة) Divergent Question:

يعتبر استخدام الأسئلة المتباعدة من الأساليب الفاعلة في تنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لأن يستخدموا عقولهم باتجاهات متشعبة لإيجاد إجابات مختلفة للأسئلة المطروحة، وتحفز المتدربين على التفكير المتباعد المنطلق وتهيئ لهم الجو المناسب لانفتاح العقل واستخدام المواهب

الإبداعية كما أنها (الأسئلة المتباعدة) وسيلة مناسبة لإثارة المناقشات وتصارع الأفكار وتلاحقها بين المتدربين أنفسهم وليس بين المدرب والمتدربين.

وتعود المتدربين أيضاً على مواجهة الحياة بشكل أكثر واقعية، لأن المشكلات الحياتية تحتاج إلى التفكير بعدة حلول ومن ثم اختيار أكثرها فاعلية وملائمة.

٤. الألغاز الصورية Pictorial Riddles:

يتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن استخدامه كنقطة بدء جيدة للابتداء بتدريس الموضوعات العلمية وبخاصة لأنه يتطلب وقتاً أو جهداً كبيراً من المدرب والمتدربين لتكوين الألغاز الصورية، كما أنه يبعث الحيوية في الدروس العلمية وفي هذا الأسلوب على سبيل المثال، تعرض صورتان (أو أكثر) لشيء أو ظاهر ما، ويحوّر شيء في إحدى الصورتين تحويراً بسيطاً ويسأل المتدربين عن هذا التحوير أو الاختلاف الذي حصل.

٥. الألعاب العلمية Games Science:

الألعاب العلمية ذات الطابع العلمي، تهدف إلى تنشيط القدرات العقلية وتحسين الموهبة الإبداعية لدى المتدربين لأنها تتيح لهم البحث والتنقيب والتفكير بمواد كثيرة مختلفة وما بينها من علاقات متشابهة أو متناقضة.

٦. حفز (قصف أو أمطار) الدماغ (Brain Storming):

ينظر إلى حفز الدماغ كنوع من التفكير الجماعي يهدف إلى تعدد الأفكار وتنوعها وأصالتها إذا ما تأجل إصدار الأحكام على الأفكار

بمجرد ظهورها، وبخاصة عندما تعرض المشكلات على المتدربين يصعب حلها بشكل فردي. فإحساس المتدرب بأن أفكاره أو آراءه ستكون موضعاً للنقد والانتقاد والرقابة منذ ظهورها قد يكون عاملاً مانعاً أو مثبطاً لإصدار أية أفكار أخرى، ولتطبيق أسلوب حفز الدماغ، ينصح المدرب لأن يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تتألف كل مجموعة من حوالي (٥-١٠) متدربين، وتطرح المشكلات (أو الأسئلة) عليهم. ثم يتم التنسيق بين هذه المجموعات للوصول إلى أحسن حل أو السؤال المطروح[١].

٧. فرض(اختلاق) العلاقات Forced Relationships:

يقوم هذا الأسلوب على فرض أو اختلاق علاقة بين شيئين أو أكثر (صورة، كلمات، أشياء..) ليس بينها وبين بعضها أية صلة، ويستخدم هذا الأسلوب كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار، ولتطبيق هذا الأسلوب، يطلب من المتدربين إيجاد أو اكتشاف العلاقات بين الأشياء والظواهر التي تبدو غير مترابطة أو متباعدة عن بعضها منطقياً.

٨. تأليف(تآلف) الأشتات Synectics:

يستند هذا الأسلوب على أساس أن عملية الإبداع هي نشاط عقلي يمارسه المتدرب في موقع وتحديد وفهم المشكلة أولاً، ثم في موقف حل المشكلة ثانياً، ويستخدم هذا الأسلوب من حيث المبدأ، **لتسيير عمليتين هما:**

---

(١) د. عايش محمود زيتون : تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم، عمان – جمعية عمال المطابع التعاونية، ١٩٨٧، ص١٢٠.

(أ) جعل الغريب مألوفاً.

(ب) وجعل المألوف غريباً.

٩. تمثيل الأدوار Role Playing:

في هذا الأسلوب (لعب الدور أو تمثيل الأدوار(يمارس المتدرب الدور الذي يتفق عليه مما يسمح له بالتصرف كصاحب الدور نفسه، فقد يطلب المدرب من المتدربين أن يقوموا بدور قائد المستويات العليا. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح المجال أمام المتدربين لأن تنطلق أفكارهم وآراءهم الجديدة من عقالها مما ينمي وينشط قدرات الطلاقة عندهم من جهة، كما ينمي موهبة ومهارة الاتصال سواء تقصّي المشكلات العلمية في إدارة المناقشات والتعبير عن آرائهم بحرية واحترام آراء زملائهم الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى[١].

---

(١) د. عايش محمود زيتون : المرجع السابق، ص١٣٠

يحتاج القائد الإداري المبدع إلى جملة مهارات سأتناولها في ست فقرات مستقلة.

١- المهارات النفسية :

أولاً: الشخصية:

يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام، وإذا جاز لنا تحليل عوامل الشخصية، فإنه يكون بقصد التصنيف والدراسة فقط على أن نضع في أذهاننا دائماً فكرة اندماج العناصر تفاعلها المستمر مع بعضها.

ومكونات الشخصية هي النواحي الجسمية والعقلية والمعرفية والمزاجية والخلقية والبيئية.

ونجد علماء النفس التربوي مثلاً: يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية، بينما علماء النفس الطبي يولون النواحي الجسمية والانفعالية والمزاجية اهتمامً اكبر في نظرتهم إلى الشخصية. وكذلك علماء النفس الجنائي والباحثون في الإجرام يؤكدون أهمية النواحي الخلفية والاجتماعية.. وهكذا، وأرى أن الشخصية هي حصيلة الصراع بين العوامل الوراثية والمكتسبة، فتجهد الشخصية السوية في الاستفادة من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولاً إلى خلق وإبراز شخصية نموذجية.

ثانياً: الصفات:

سيكون الكلام عن الصفات على نحو مشترك من أجل الضرورة العلمية.

أ. الصفات الإنسانية:

وهي القدرة على الإقناع، والتعبير عن الرأي، وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات، ودقة الملاحظة، وبعبارة أخرى: يجب أن تكون لدى الإداري المبدع صفات شخصية هي الصبر، واللياقة والثقة بالنفس وبقدرة الموظفين، والتواضع.

ب. الصفات الفكرية:

وهي قدرته على التحليل، والتفكير البناء والمرن.

ت. الصفات الفنية:

وهي القدرة على التعبير السليم والواضح، والإطلاع المستمر، والقراءة الواعية، والقدرة على توضيح الأفكار، واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري(التقنيات الحاسوبية) والقدرة على الإحفاء.

ثالثاً: الثقة بالنفس:

لعل هذا العنصر من المؤهلات الأساسية في شخصية الإداري الناجح، **فالثقة تعني:**

- دعماً للمباديء الإدارية والعمل الإداري.
- الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

رابعاً: الثقة بالآخرين:

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم، فبدلاً أن تسود رذائل سوء الظن، والغرور، والكبر، والعجب، والاستخفاف يتعين منح الآخرين ثقتنا، وهي عنوان مودتنا ورمز احترامنا، ومتى لاحظ هؤلاء أننا نغمرهم بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم ينطلقون العنان تجاهنا لمشاعرهم الإيجابية.

خامساً: الرعاية النفسية للموظفين:

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، فحينما ينادي القائد أو الإداري المبدع أحد الموظفين باسمه الأول، يدرك هذا أن اسمه محفور في ذهن هذا الإداري، وبما أن الاسم الحقيقي هو أحب الأسماء للفرد فإن المناداة به يخلق ارتياحاً نفسياً لصاحبه، ويشعره بأنه ليس رقماً مجهولاً بين مجموعات الموظفين، وإنه إنسان له اسم. وأن الإداري على بينة من هذا الاسم.

إن المرح والدعابة مع أي فرد من المجموعة ينزع المناخ السلطوي والبيروقراطي الذي يخلقه واقع الإداري المتسلط أو الفاشل.

إن التعاون مطلب يقع على عاتق المجموعة إلا أن الإداري المبدع وحده من يستطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعّال.

سادساً: تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية:

يسهم القائد الإداري في تربية كل فرد من أفراد مجموعته وذلك بغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لديه، إن إحساس الفرد بالمسؤولية الاجتماعية يعني تخلقه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى

في بنيته الشخصية ومجمل أفكاره وجماع أهدافه.

٢- المهارات الأخلاقية:

أولاً: الالتزام بالسلوك النقي:

إذا كانت الأمراض الاجتماعية وليدة المجتمع الفاسد، فإن تحرير الإنسان منها ليستكمل صيرورته إدارياً هي أولى مستلزمات الخطوة الصحيحة، فهذا الإداري يرغب في قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن السلوك الطاهر، والسيرة النقية، والحياة الملتزمة، هي أوجب الوجائب للقائد الإداري أو الإداري المبدع، وأية شائبة في سلوكه تعني انعدام صلاحية للوظيفة الإدارية.

ثانياً: التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة:

إن الإداري الشريف النظيف قولاً وعملاً هو الذي يترجم مباديء الأخلاقيات الاجتماعية ترجمة أمنية ودقيقة، فالمرؤوسون غير مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الإداري أو المالي أو الأخلاقي (إلاّ إذا كانوا على شاكلته) فالعفة فضيلة كبرى من الفضائل التي يحرص عليها الإداري الذي يهدف إلى الخدمة العامة وإشباع حاجات الصالح العام.

ثالثاً: التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية:

الإداري المبدع الذي يتحلى بأخلاقيات المروءة الإنسانية إداري بمعنى الكلمة، أي أنه يدرك إبعاد القضية التي يدافع عنها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. إن المسألة الإدارية في جوهرها مسألة إنسانية لأنها مسألة شرائح المجتمع المستفيد من خدمات الدولة والقطاع الخاص، ولا يمكن أن نتعامل مع المسائل الإنسانية إلا وفق فضيلة المروءة الأخلاقية.

رابعاً: ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة:

تسمح المعايير الموضوعية المحددة بالتعامل مع الآخرين وفق مبدأ المساواة التامة، وذلك أن الإحساس بالمساواة في الأحاسيس والأفكار التي تخلق السعادة الشخصية للفرد. إن لجوء الإداري إلى استخدام معايير متباينة بتباين أفراد مجموعته من الموظفين مالياً واجتماعياً وجنسياً يؤدي إلى انحلال قيادته الإدارية وفقدان قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة لها.

خامساً: الحفاظ على أسرار الموظفين:

ومن المروءة أن يحرص الإداري على الحفاظ على أسرار مرؤوسيه أثناء وبعد أن يفصل علاقته التنظيمية أو العقدية مع المنظمة التي يعمل بها.

٣- المهارات الثقافية:

يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة. إذن الإداري كي يصبح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمده بثقافة تفيده في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق.

ويتعين على الإداري المبدع التعوّد على التثقيف الذاتي المنهجي[1]، وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الإداري السليم واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة على نحو أدق وفي وقت أقصر وبكلفة أقل.

٤- المهارات السياسية:

إن أهم المهارات السياسة هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً.والإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين أي القائد الذي حاز على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراته.

٥- المهارات القيادية:

يرعى القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفته، فالوطن لا يبنى إلا بسواعد الخيّرين وعقولهم النيّرة.

وفي معظم الأحيان لا يكتشف العامل أو الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة، ويحتاج

---

(١) أنظر بشأن التثقيف الذاتي: د. عبد القادر الشيخلي: المنهجية العلمية في التثقيف الذاتي، بغداد – وزارة الثقافة – سلسلة الموسوعة الصغيرة، ١٩٨٥.

الأمر للمرؤوس إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.

٦- المهارات الإدارية:

أولاً: إدارة الاجتماعات:

يدير القائد الإداري اجتماعاً أو لقاءً أو ندوة مع الذين يقودهم، وذلك لبحث موضوع واحد، أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتوصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم. وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع.

ومن الضرورة أيضاً أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية:

أ. ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها،أو إن موضوع اللقاء محدد مسبقاً، ومن ثم تكون النتائج نافعة.

ب. ضرورة أن يتاح للجميع حرية المناقشة، وذلك كي يكون القرار المتخذ ثمرة تلاقح العقول والخبرات، كما أن أي موظف يشعر أن القائد لم يوفر فرصة الكلام سيشك في أسلوبه القيادي، ولن يتعاون معه ذلك التعاون الذي يتاح في ظل القيادة الديمقراطية.

ج.من الضرورة ألاّ يكون الاجتماع مجالاً للطعن بالغير، أو فرصة للثرثرة أو محاولة استعراض الثقافة الشخصية، وكل محاول من هذا القبيل يجب أن ينهيها القائد الإداري بحسم وحزم،فدور القائد دور تنسيق، فهو يطلق الحريات بالمبادرات والمقترحات

د. والتصورات، ثم يبدأ بتجميع الأفكار العلمية الخلاصية وصولاً إلى اتخاذ القرار الأسلم من قبل الأكثرية الكاثرة من الحاضرين.

هـ. يطول أو يقصر الاجتماع تبعاً للموضوعات المعروضة فيه، ولكن أفضل الاجتماعات القصيرة أو الوسطى أما الاجتماعات المطولة فهي مرهقة لكل الأطراف، كما أنها تفسح المجال للثرثرة والخروج على جوهر موضوع أو موضوعات الاجتماع.

و. لا بد وأن يتخلل الاجتماع تقديم المشروبات المنبهة كالشاي والقهوة أو الفواكه، وبعض الاجتماعات تنتهي بغذاء أو عشاء عمل.

ز. من الضرورة استخدام سجل لتدوين المداولات والقرارات والتوصيات المتخذة وذلك لتوثيق هذه الموضوعات من جهة، ولسهولة العودة إلى أصول القرارات المتخذة من جهة أخرى وأسبابها الموجبة.

ثانياً: إدارة الوقت(١):

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، غير أنه عنصر غير قابل للخزن، فما متاح عندنا منه لا نستطيع الاحتفاظ، كما أن ما مضى منه لا يمكن استرجاعه، ومن هنا اهمية الوقت وخصوصاً للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب، أما القائد الإداري فالوقت هو جوهر عمله المهني، وأول ما يجب عمله رصد مجالات هدر الوقت وهي:

أ. المكالمات الهاتفية:

(١) د. فتحي عبد الرحمن جروان: مرجع سبق ذكره، ص١٧.

إذ أن الإداري ينشغل بأمور متعلقة بإدارته، ولكن الهاتف يرن فجأة فيقطع سلسلة أفكاره، أو يشغله عن مواصلة إتمام العمل المشغول به في تلك اللحظة. ويعالج ذلك عن طريق إناطة تنظيم ذلك بواسطة السكرتير أو أمين المكتب.

ب. الزيارات المفاجئة:

أحياناً يزور الإداري أشخاص دون أن يكون لديهم عمل متعلق بالمنظمة التي يقودها، ويعالج ذلك عن طريق تنظيم الزيارات بمواعيد، ومن ثم يعرف الإداري مسبقاً بهذه الزيارات.

ت. تراكم الأعمال:

في الأغلب الأعم يركّز الإداري العربي الصلاحيات والسلطات بيده، ولا يلجأ إلى تفويضها جزئياً إلى مساعديه أو معاونيه، وحينئذٍ ينشغل بأمور روتينية أو عادية على حساب الأمور التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية. ومعالجة مثل هذه الحالة تتمثل بتفويض الرئيس أو القائدة الإداري الجزء الأعظم من صلاحياته وسلطاته، بحيث ينشغل بقيادة المنظمة أو المؤسسة ويكون ذهنه متفرغاً للمسائل الأهم.

الفصل الثامن
القيادة التربوية

القيادة كلمة تتداول قديما وحديثا، ولكنها اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك، حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يعرف بالقيادة، وكانت الانتصارات في الحروب والمعارك سببا رئيسيا في إظهار مواصفات القائد وشخصيته .

ولقد اشتهر كثير من القادة، ضرب بهم المثل في القيادة، والنيل في المعارك، والشجاعة والإقدام، مما جعلهم يسطرون أمجادهم وانتصارهم تاريخا يدرسه من يأتي بعدهم، غير أن القيادة تختلف من وقت لآخر، من زمن لآخر، ومن شخص لآخر، ومن ظرف لآخر، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بشخصية القائد وتصرفه ويكون أساسها المهارة وتصقلها الخبرة .

ولقد شهد العالم قيادات كثير سجلها التاريخ، واشتهر أصحابها، كهنيبال والظاهر بيبرس وصلاح الدين وخالد بن الوليد، الذي كان له الدور الأكبر في تغيير كفة الحرب ضد المسلمين في موقعة أحد، ولكن ثبت بما لا يدع مجالا للشك، أن أفضل قيادة التاريخ، ولن يشهد لها مثيل، هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم . حيث جمع فيها بين القوة العسكرية، والجوانب الإنسانية والتربوية، وهذه صفات لا تتوفر لأي قائد من القواد، إذ الواضح أن القائد يكون بارعا في جانب واحد، فالقائد العسكري لا تتوفر لديه الجوانب النفسية والإنسانية والتربوية، بل تتنافى مع الجوانب العسكرية المبنية على الأمر والنهي وعدم المخالفة والطاعة العمياء للقائد، والقائد التربوي لا نجد عنده الصرامة العسكرية والطاعة العمياء .

فما تأثير الرقابة على القيادة ؟

أولا – القيــادة

١) مـفهـوم وتـعريـف القيـادة :

a) **لـغة** :"**القـود**" فـي اللغـة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابـة من أمامهـا ويسـوقها مـن خلفهـا وعليـه فمكـان القائـد فـي المقدمـة كالدليل والقدوة والمرشد.

b) **اصـطلاحاً**: تعـددت مفـاهيم وتعريفـات القيـادة لـدى المختصـين تبعـاً لاختلافهم فـي تحديـد مهـام القائد، ويمكـن أن نـذكر منهـا على سبيل المثال ما يلـي:

- عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المـدير ومرؤوسـيه، حيـث يتبـادلون المعـارف والاتجاهـات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.
- وعرفها[بيترف دراكر PETER F. DRUCKER] بقولـه: الارتفـاع ببصـيرة الإنسـان إلـى نظرات أعمق، والارتفـاع بمستوى أدائـه إلـى أعلـى المسـتويات، أمـا[آرثـر ويمـر... ARTHUR WEMER] فيؤكد على أن القيادة هي القدرة علـى التأثير فـي الآخرين، ويتفق معـه[كـونتز وأودنـل... CONTEZ & ODNEL] حيث يقول : القيـادة هـي القـدرة علـى إحداث تـأثير فـي الأشـخاص عن طريـق الاتصــال بهـم وتـوجيههم نحـو تحقيـق الأهـداف، وكـذا [هايمـان وهيلجرت... HAYMAN & HILGERT] الذي عرفها بأنـها القدرة التـي يمتلكهـا الفـرد فـي التـأثير علـى أفكـار الآخـرين واتجاهـاتهم وسـلوكهم، وهـذا يعنــي أن أي فـرد لديــه القـدرة علــى التـأثير فــي الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

➢ **و يرى بعض الباحثين أن القيادة هي:**

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- ▪ أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- ▪ هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

٢) القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

٣) المدير القائد:

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبة . فمدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمة عالية

تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط ألتنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

٤) الفرق بين القيادة والإدارة :

للحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

- **تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي:** التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.
- **تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :**

أ) تحديد الاتجاه والرؤية .

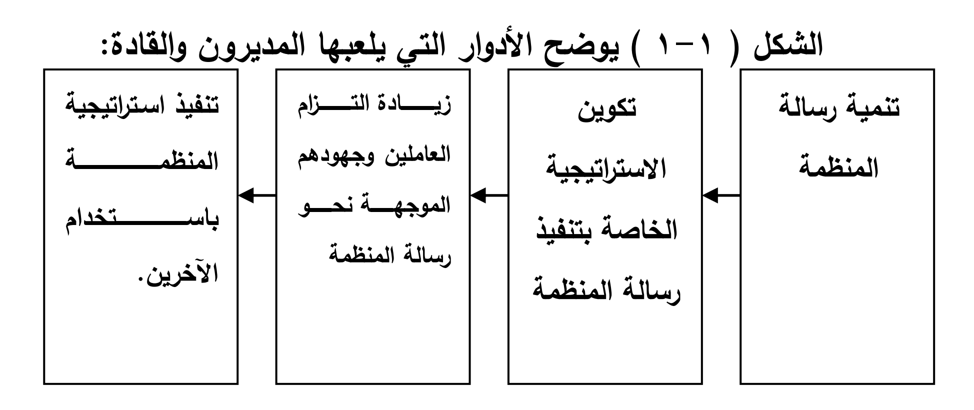
ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .

ج) التحفيز وحشد الهمم .

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقاً لمعايير وأسس معينة.

الشكل (١-١) يوضح الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة:



المصدر: جيرالد جرينبرج & روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، صـ٥٧٠

الفرق بين القائد و المدير :

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولا من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له

القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا ونفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

١) المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

١- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

٢- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

٣- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

٤- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

أ- القدرة على تحمل المسئولية.

ب- الفهم العميق والشامل للأمور.

ج- الحزم.

د- الإيمان بالهدف.

٢) المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

٣) المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

٤) المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

٥) أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي خ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم))؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية **القيادة تكمن في:**

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

ملاحظة : يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

٦) صفات القائد الناجح:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

١- الثقة بالنفس و بالآخرين :

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم.

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

٢- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

٣- مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

٤- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

-كتابة التقارير

-الحديث والإقناع.

-الاستماع و الإنصات.

٥- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

٦- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى مداخلات معيّنة، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبّرة وفي الزمن المناسب.

٧- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

٨- قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة

والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

٩- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاعدة إلى القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف كيف تفعل في ذلك.

١٠-التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسطى فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

١١-الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

١٢-الخلق والابتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

١٣-يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

١٤-الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

١٥-القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

١٦-ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

١٧-أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

١٨-له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

١٩-القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

إلا أن القائد رغم ما هو مطلوب منه من مثالية في الشجاعة و الإقدام و التضحية و نجاح الخطط لا يملك الحرية المطلقة في التصرف و إنما يعمل في حدود تفرضها عليه رقابة تقيم أنشطته في النهاية و تحكم عليها بالنجاح أو الفشل، و في حالة الحكم الثاني تسعى لترشيد خطواتها و تصويب منهجها و تصحيح أخطائها، لدى يتضح أن للرقابة تأثير بليغ على القيادة و الاثنين يتفاعلان مع بعضهما البعض .

ثانيا - الرقـابة

١) **مفهوم الرقابة :**

ومن مقومات نجاح القائد التربوي قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسئولياته. وهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمرؤوسيه في تنمية جانب الرقابة الذاتية لديهم

. أنواع الرقابة:

١. الرقابة الذاتية:

وهى يقصد بها رقابة الموظف على نفسه وتخلق هذه الرقابة متى ما وجدت التقوى ومراقبة الله في السر والعلن، لذا يجب أن تجعله يؤمن بأن الله لا يخفى عن علمه شيء بل يعلم السر وما أخفى، ويعلم ما تخفي الصدور.

وهي أفضل أنواع الرقابة وهي التي يجب على القائد التربوي تنميتها في قلوب مرؤوسيه ولا يكون ذلك إلا إذا حقق ذلك في نفسه وذلك في مراقبة الله في السر والعلن وأن يكون قدوة حسنة في ذلك لجميع العاملين معه، ومتى ما تحقق ذلك للرئيس فإن رقابة العمل تصبح من أسهل الأمور لديه، حيث يسير العمل سيراً حسناً في وجوده وغير وجوده حيث يشعر الجميع برقابة الله عليهم وبرقابتهم على أنفسهم.

٢. الرقابة الخارجية:

ويقصد بها رقابة الرئيس على مرؤوسيه في العمل داخل المؤسسة التربوية وهي تهدف إلى التحقق من أن الأعمال تسير وفق ما رسم لها في المدرسة فهي عملية متابعة مستمرة من جانب مدير المدرسة على المعلمين والعاملين وطلاب المدرسة بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة

والرقابة الخارجية من جانب رئيس العمل لمرؤوسيه تمثل أحد وظائف الإدارة الرئيسية . وهي بذلك عنصر هام لا يقلل من شأنه أهمية الرقابة الذاتية للأفراد والتي تنبع من داخلهم بوازع من ضميرهم وخشيتهم من الله سبحانه وتعالى.

حيث لا تكتمل الإدارة دون توفر رقابة خارجية باعتبارها ((آلية)) رئيسية من آليات الجهاز الإداري، فحيث يهتم رجل الإدارة الحديثة بتنمية الرقابة الذاتية الداخلية لدى الأفراد، عليه أيضاً واجب الاهتمام بتوفير الرقابة الخارجية ذات الفعالية والكفاءة العالية لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة.

وهناك رقابة خارجية أيضاً على جميع أنشطة وأفراد وممتلكات المدرسة من قبل إدارة التعليم المشرفة على المدرسة بجميع موجهيها وتهدف إلى التأكد أيضاً من سير العمل نحو تحقيق الهدف وتصحيح الأخطاء المرتكبة والتي لا تساهم في الوصول إلى الهدف وكذلك إلى الضبط الإداري والمالي للمدرسة.

٣. أهمية الرقابة للإدارة التربوية :

تتركز أهمية الرقابة للإدارة المدرسية حول التأكد من سير العمل نحو ما تم التخطيط له مسبقاً لتحقيق الأهداف المرسومة، كما أن هذا المفهوم يساعد على تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاج هذا القصور مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل المدرسي، واستشعار العاملين فيها بمخافة الله ومحاسبة النفس باستمرار والمدير الناجح من يطبق مفهوم الرقابة لاكتشاف الأخطاء وتعديلها وليس لاصطياد الأخطاء لفرض العقوبات وإصدارها.

٤. الوظائف الخمسة للرقابة:

١) **التخطيط:** هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

٢) **التنظيم:** يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

٣) **التوظيف:** يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

٤) **التوجيه:** إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

٥) **الرقابة:** الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

٥. أهداف الرقابة :

[١] **حماية الصالح العام:** وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

[٢] **توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسئولة** إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

[٣] ما يحتمل أن تكشف عنه عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويًا وماديًا.

عناصر الرقابة:

أولاً: تحديد الأهداف ووضع المعايير.

ثانيًا: مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.

ثالثًا: قياس الفروق والتعرف على أسبابها.

رابعًا: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.. وهكذا، وبمراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل عناصر العملية الرقابية.وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها.

٦. أساسيات الرقابة:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة أكثر **فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ.**

أولاً: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

ثانيًا: تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.

ثالثًا: الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

رابعًا: الوضوح وسهولة الفهم.

خامسًا: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

سادسًا: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة والرقابة.

سابعًا: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

ثامنًا: الاقتصاد والمرونة.

تاسعًا: استمرارية الرقابة.

عاشرًا: دقة النتائج ووضوحها.

٧. **وسائل الرقابة:**

أولاً: الموازنة التقديرية.

ثانيًا: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

ثالثًا: السجلات.

رابعًا: الملاحظة الشخصية.

خامسًا: التقارير الإدارية.

٨. دور الرقابة في تحسين الأداء الإداري :

تتميز الإدارة العمومية بدورها الهام في جميع المجالات الحيوية للبلاد وتعتبر المحرك الأساسي للدورة التربوية باعتبارها تعمل على الأخذ بعين الاعتبار للاحتياجات المتعددة للجماعات المنتفعة بخدماتها. ويزداد هذا الدور أهميّة في خضم التحولات التي يشهدها العالم حاليا والتي تتطلب فحص طرق الإدارة المعتمدة ونظام المعلومات بشكل موضوعي قصد تقويمها ممّا يمكّن من إعادة النظر في طرق التسيير ومن العمل على تطويرها بما يتلاءم ومتطلبات إدارة رشيدة و كفأه للمؤسّسات وإضفاء المزيد من الشفافية والترشيد عليها. وفي هذا الإطار، يتمثّل التحدي الهام الذي على الإدارة كسبه في تحديد توجهاتها بشكل يضمن معادلة ناجعة بين مسؤولية المتصرفين وإنجاز المهام الموكولة إليهم وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

في خضمّ هذه التفاعلات بين المؤسسات ومحيطها، برزت عدّة نظم تصرف جديد ترمي إلى إحكام التصرف في الموارد وضمان النجاعة والفاعلية للأعمال الإدارية وشفافيتها. ومثّلت وظيفة الرقابة فيها

جميعا جانبا هاما باعتباره عنصرا يساعد على متابعة سير العمليات وإبراز نقاط القوة والضعف في إنجازها وفي انعكاساتها لاتّخاذ الإجراءات التصحيحيّة الملائمة.

وقد عرفت هذه الوظيفة تطورا هاما من حيث دورها وأهدافها مواكبة لتطور دور الإدارة وتماشيا مع المفاهيم الجديدة لأهدافها. فلم تعد تقتصر هذه الوظيفة على تدخل أجهزة أو هياكل خارجية فحسب، بل أصبحت أساسا عنصرا من عناصر الإدارة. إلا أنّ هذا التوجه لا ينفي أهمية الرقابة الخارجية التي شهدت أيضا تطورا هاما.

الفصل التاسع
مهارات القائد الناجح

مهارات القائد الناجح:

القيادة بوصفها مهمة إدارية، والقيادة قبل ذلك بوصفها مهمة إنسانية ذات سمات ومزايا خاصة، مما تناوله الباحثون طويلا في تخصصات متعددة، وما ذلك إلا لأهميتها سواء على مستوى الدراسات النفسية أو الإدارية.

ولو حاولنا أن نقترب من هذا المصطلح لمعرفة كنهه وسبر أبعاده فإننا نبحث في تعريفها لغة ومن ثم اصطلاحا.

القيادة لغة:

قال ابن منظور: القَوْدُ : نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القِيادَة .

تعريف القيادة اصطلاحا:

يرى وارن بينيس (warran bennis) وهو من أشهر أساتذة الإدارة في أمريكا صدر له خلال الثلاثين عاماً ما لا يقل عن عشرين كتاباً، ساهم بشكل ملحوظ في تطور الإدارة المعاصرة ومعظم كتبه يتم تدريسها في أغلب كليات الإدارة وعلى مستوى الدراسات العليا.يركز في كتاباته على التغيير التنظيمي وديناميكية النظم والتطوير التنظيمي والقيادة،ظهر له مع أدجر شيان عدد من الكتب التي لاقت استحساناً

كبيــراً فــي مجــال القيــادة وكتابـــه الصـــادر عـــام ١٩٨٦م بعنوان((القيادة)) بتأليف مشترك مع بيرت نانوس (Burt Nanus) من الكتب التي صنفت بأعلى مبيعات خلال الثمانينيات والذي فيه حدد نتائج بحثه على (٩٠) رئيساً تنفيذياً لأكبر(٢٠٠) شركة عالمية.

يبتدئ كتابه بفذلكة ينتقد فيها عالمنا المعاصر والجهل المتفشي في موضوع القيادة، بأنها على كل لسان وكل من تقابله يدعي أنه يعرف معناها وتوفرها إلا أنهم مع ذلك كله ينادون بضرورتها والحاجة الماسة لها.

ويرى أن الغموض والتضارب في عدم وضوح الصورة لكل من يريد أن يتعلم القيادة سببه كثرة الكتابات التي لا تحدد إطار القيادة وكيف يمكن أن نوصلها إلى المدير ليصبح قائداً. ويحدد المشكلة بأن هنالك ما لا يقل عن ٣٥٠ تعريفاً للقيادة وآلاف البحوث خلال السبعين عاماً منذ بدء تطور علم الإدارة إلا أننا لم نصل إلى ما يمكن من خلاله تحديد القادة من غيرهم أو تحديد القيادة الفعالة من الغير فعالة.

ويرى أن معظم هذه التعاريف والبحوث لا تتفق مع بعضها البعض وتنطلق من محاباة للكاتب مما أوصلنا إلى مرحلة الارتباك بعدم التمكن من تفسير محتواها ونسقها. فالبعض كان يرى أنه تتحقق للبعض منذ الولادة ولا يمكن تعلمها وكان لنظرية الرجل العظيم دوراً في بداية النمو النظري إلا أنها فشلت لاحقاً كغيرها مثل نظرية السمات والظروف. وينهي مقدمته بقوله: إن القيادة أصبحت كالحب الكل يعترف أنها موجودة، إلا أن هنالك صعوبة في تعريفها.

وإذا كان تحديد تعريف للقيادة من الصعوبة بمكان كما سبق ذكره، لتعدد التعاريف وكثرتها من جهة وللجدل الدائر في تعريف هذا المصطلح من جهة أخرى، فانه لابد على الأقل أن نصطفي ونختار أقرب هذه التعاريف على الأقل من وجهة نظر الباحث .

أولا : القدرة على التخطيط :

هناك مقولة تقول: إن كل دقيقة نبذلها من وقتنا للتخطيط توفر أربع ساعات عند التنفيذ وما ذلك إلا لأهمية التخطيط على مستوى الأفراد والشركات والدول بل حتى على مستوى الأمم والحضارات.

مفهوم التخطيط:

التخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة.

ويمكن تعريفه بأنه وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

وعليه تكون عناصر التخطيط هي:

هدف يُسعى إلى تحقيقه ⟸ وسيلة تحقيق الهدف

⟹ معيار ضبط جودة تحقيق الهدف.

فوائد التخطيط:

لو لم يكن من فوائد التخطيط إلا الاستعداد للطوارئ لكفى، لذا يقال :إن لم تقس قبل الغوص لم ينفعك القياس بعد الغرق.

والشاعر العربي يقول:

وأحزم الناس من لو مات من ظمئٍ

لا يقرب الورد حتى يعرف الصدرا.

هذا فضلاً عن الفوائد الأخرى مثل:

- رفع الكفاءة للعاملين بتحديد الوظائف والمسؤوليات.
- القدرة على التنظيم للموارد والإمكانيات بوضعها في المكان الصحيح.
- الإحساس بروح الفريق والمشاركة بين العاملين.
- المساعدة على النمو والتطور للأفراد وللفريق وغيرها من الفوائد.

معوقات التخطيط:

لعل أبرز معوقات التخطيط لدينا على مستوى الأفراد والشركات هو الجهل بأهمية التخطيط والحاجة إليه هذا الجهل يجعلنا ندعي أننا نسير بالبركة وكأن التخطيط ينافي البركة.

إن الصادق المصدوق ﷺ قد تمثل التخطيط في أجلى صوره فهو قد خطط بكل دقة لهجرته من مكة إلى المدينة وأدار عملية الهجرة بكل إتقان فتأملوا....

ولو حاولنا أن نحدد معوقات التخطيط بشكل دقيق لوجدنا المعوقات التالية:

- الخوف من الإخفاق والفشل.
- عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط.
- الحاجة إلى موارد مالية ومادية لوضع الخطط ومن ثم تنفيذها.

- التعود على عدم التخطيط فهم يقولون: إنا وجدنا آباءنا على أمة....
- الخوف من تبعات التخطيط بالتكليف بأعمال جديدة مما يستدعي مقاومة التغيير.

خطوات عملية التخطيط:

١) تحديد الرؤية:

وهي الصورة الشاملة المستقبلية التي نريد الحصول عليها في المستقبل، ولابد أن تكون واضحة وملهمة للفرد إن كانت فردية وللجماعة إن كانت جماعية.

٢) وضع الرسالة:

والرسالة جملة تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة وعناية تحدد ما نريد أن تكون على المدى البعيد.

وهي تتضمن الهوية للفرد أو المؤسسة والتعريف بالأغراض المنشودة والوسائل التي تحقق هذه الأغراض.

٣) وضع الأهداف:

وهي الأمور التي نسعى لتحقيقها على المدى البعيد.

ويراعى عند وضع الأهداف ما يلي:

- صياغة الهدف بصيغة الفعل تحقيق، إنهاء، تبديل.
- تكتب بعبارة إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفترض تركه.
- الدقة والاختصار دون إطالة أو إطناب.
- أن تكون الأهداف وفق القدرات والإمكانات.

- إن كان الهدف للمجموعة فلا بد من اشتراك الجميع في صياغة الهدف.
- تحديد الإطار الزمني لتحقيق هذا الهدف.

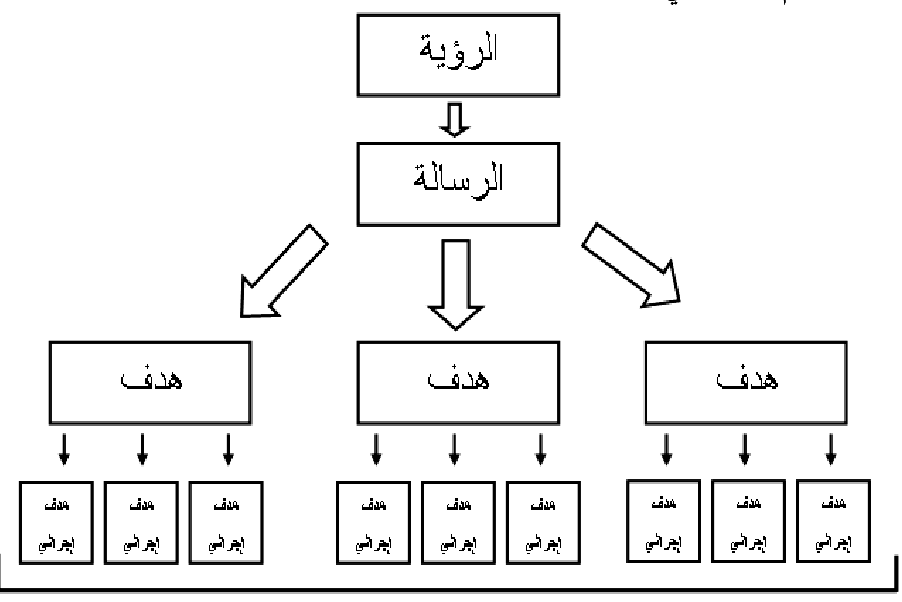
٤) الأهداف الإجرائية:

ويراد بها الخطوات العملية لتحقيق كل هدف من الأهداف المحددة آنفاً ويراعى في الخطة ما يراعى عند وضع الأهداف من حيث الصياغة والإطار الزمني الخ..

٥) تقويم الخطة ومراجعتها:

بعد الانتهاء من وضع الخطة والبدء في تنفيذها لابد أن يكون هناك مواجهة وتقويم لتنفيذ هذه الخطة وتكون هذه المراجعة إما أسبوعية أو شهرية أو غير ذلك بحسب الحاجة والاحتياج.

رسم توضيحي لخطوات عملية التخطيط:



" تقويم الخطة ومراجعتها "

تمرين مشروع تخطيطي

فيما يلي مخطط لنشاط من أنشطة المراكز الصيفية وهو النشاط الثقافي، تتولى كل مجموعة رسم الخطة له ثم تناقش النتائج جماعيا .

" تقويم الخطة ومراجعتها "

ثانياُ: إجادة التعامل مع الآخرين "مهارات الاتصال":

يمثل الاتصال دورا هاما ورئيسا في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية وسير مؤسساته. وفي إدارة الهيئات يمثل الاتصال عاملا حاسما لتحقيق النجاح حتى أن البعض يبالغ بالقول إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات. ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي ٨٠% من وقته في العمل بالاتصال.

فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير.وفي بحث آخر كانت النتيجة كما يلي:

٢٠% من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل.

٣٠% اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين.

٤٠%اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى.

١٠% تنفق في أداء أعمال فنية.

ولكن ما هو الاتصال؟

- الاتصال له مفهوم ضيق أو مادي وهو يعني وسائل الاتصال المادية (التليفونات، الرسائل، البرقيات....إلخ) وله مفهوم أوسع وأشمل ويقصد بذلك:

- نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات.
- أو هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.

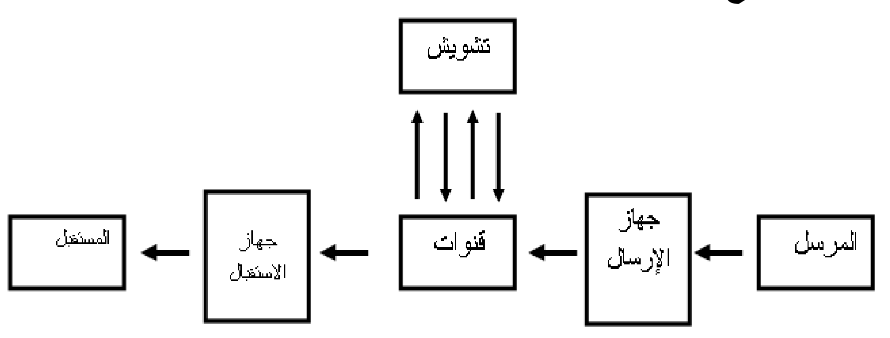
ونستنتج من ذلك أن الاتصال له عناصر هي:

- مرسل.
- يقدم مثيرا أو منبها (أو رسالة).
- إلى شخص (مرسل إليه) بحيث يدرك معناها المطلوب.
- بهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة.

وهكذا فأن للاتصال أهمية كبيرة فهو وسيلة رئيسة:

- لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة.
- توفر البيانات والمعلومات وتنقلها إلى مركز اتخاذ القرار.
- تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل.
- تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات.

النموذج البسيط لعملية الاتصال:



- ويقصد بمصادر التشويش أو الضوضاء هو ما تتعرض له الرسالة من حذف أو إضافة غير مقصودة أو متعمدة.

ويرى البعض أن نموذج الاتصال البسيط ذا الاتجاه الواحد يتكون من ست خطوات هي:

١- تكوين الفكرة لدى المرسل.

٢- تحويل الفكرة إلى رموز.

٣- نقل الرسالة خلال قناة اتصال.

٤- استلام الرسالة.

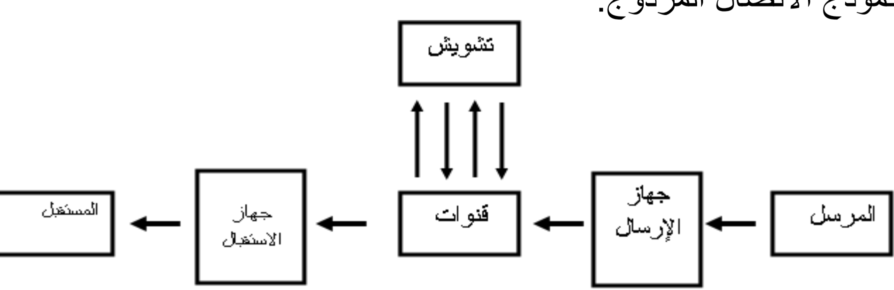
٥- تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى.

٦- القيام بعمل أو تصرف ما(السلوك).

فيما يلي بعض الأمثلة على نموذج الاتصال ذي الاتجاه الواحد:

- الرسائل البريدية.
- الفاكسات.
- البريد الإلكتروني.
- التقارير المكتوبة.
- البروشورات والنشرات.

نموذج الاتصال المزدوج:



والنموذج البسيط إذا أضيف إليه رد فعل أو إجابة على تساؤلات كما هو الحال في المحادثات الشفوية أو التليفونية فإننا نكون بصدد (نموذج الاتصال المزدوج).

ويمكن تصور عملية الاتصال في الخطوات الآتية:

١- التفكير من جانب المرسل قبل بدأ الحديث وتقديم الرسالة(المنبه).

٢- تنظيم الفكرة في رسالة عبارة عن مجموعة من الرموز التي تأخذ عادة شكل كلمات مكتوبة أو شفوية أو تعبيرية على النحو الذي سنوضحه فيما بعد.

٣- نقل الرموز أو الرسالة. وهنا يجب أن يختار المرسل القناة المناسبة والتوقيت الجيد كما يجب أن يحرر قناة الاتصال من العوائق أو التداخل حتى يتجنب أي تحريف أو إنقاص في الرسالة.

٤- استقبال الرموز أو الرسالة من المستقبل.

٥- فك الرموز. وهنا يحاول المستقبل تفهم الرموز واستيعابها وإدراك معناها وما تحويه من مضامين حتى يحصل على المعنى الذي قصده المرسل. ويعتمد الأمر هنا على ما إذا

٦- كانت معاني الرموز متفق عليها من طرفي العلاقة أو متعارف عليها، إذ إنه غير مستبعد عدم تطابق المعنى لدى طرفي الاتصال.

٧- وإذا تفهم المستقبل الرموز وأدرك المعنى يأتي دور الاستجابة، والتي بدورها تتأثر بمكونات شخصية المستقبل كما سنوضحه فيما بعد.

٨- عملية استرجاع المعلومات التي تعني محاولة المرسل الحصول على ردود فعل، أو إعادة لمضمون الرسالة من المستقبل حتى يتأكد من أن الرسالة قد وصلته على الوجه الصحيح.

الطرق الرئيسة للاتصال:

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال البدني
يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين. مثل التقارير- المذكرات. المنشورات- الشكاوى. اللوحات البيانية. وسائل الإيضاح البصرية. جريدة العمال والجرائد الحائطية.	يقوي روح التعاون والصداقة. يزيل التوتر والضغوط نتيجة إخراج ما في الصدور. يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد. مثل المقابلات الشخصية. المكالمات التليفونية. اللجان والاجتماعات والمؤتمرات. المحاضرات.	يوضح ردود الفعل العكسية. مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات. له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية. مثل الإيماءات. حركات الوجه. السكوت- الغضب والانفعال. السلام باليد. الابتسامة.

عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات:

١- الثقة في مصدر الرسالة.

٢- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.

٣- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.

٤- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.

٥- استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب(نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).

٦- جذب الانتباه الكامل.

٧- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.

٨- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية(أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات).

٩- عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.

١٠- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.

١١- تنظيم الأفكار قبل عرضها.

١٢- الإنصات جيدا.

اختبر قدرتك على الاتصال الفعال

ضع علامة (✓) أمام الدرجة المناسبة. درجة٥ تعني أنك أقرب ما تكون إلى الحد الأعلى وأبعد ما تكون من الحد الأدنى ودرجة١ تعني أنك أشد قربا إلى الحد الأدنى وأكثر بعدا عن الحد الأعلى.(من كتاب الاتصال الفعال للدكتور/ إبراهيم القعيد)

	الحد الأعلى	الدرجة					الحد الأدنى
		٥	٤	٣	٢	١	
	أتقبل معارضة رأيي بصدر رحب						أشعر بالضيق أحياناً عندما يعارض شخص رأيي
	لا أتمسك برأيي عندما أقتنع بصواب الرأي الآخر؟						أتمسك برأيي أحياناً بعناد خوفاً أن أبدو ضعيفاً
	انتبه بتركيز شديد لكافة الأفراد عند الحوار واستوعب موقف كل منهم بدقة مهما كان موقفي الشخصي من موضوع الحوار						إن موقفي الشخصي من موضوع الحوار لا يتأثر كثيراً بما يقوله الآخرون خاصة وأن هناك الكثيرين الذين يتحدثون حباً في الحديث
	أتقبل القرار الذي تصل إلية الغالبية في الجماعة عن طيب خاطر حتى ولو كان رأيا مختلفا مع ذلك القرار.						أشعر بضيق شديد عندما تصل الغالبية في الجماعة إلى رأي مخالف لرأيي وأعتبر أنني أخفقت في لإقناع الآخرين بالرأي الذي أتبناه
	أنا حريص ألا أكرر نفس الكلام الذي أقوله أثناء الحوار حتى لو سنحت لي فرصة الحديث.						أكرر نفس الكلام الذي أقوله أحياناً كلما سنحت لي فرصة الكلام
	إذا اقتنعت بوجهة النظر المعارضة لرأيي أعترف بخطئي بسهولة.						أشعر بالخجل من نفسي إن كانت وجهة نظري غير سليمة

	أنصت بتركيز شديد للرأي المخالف لرأيي لأستوعب ما ينطوي عليه من حقائق قد تكون غائبة عني..						لا أكترث كثيراً بالأبعاد الجديدة التي تذكر أثناء الحوار لأن هذا من شأنه التوسع في الموضوع محور الحوار وبالتالي صعوبة الخروج بنتيجة
	أومن بأن الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، خاصة وأن الخلاف في الرأي ما هو إلا إثراء للموضوع محور النقاش...						أشعر بالقلق الشديد عندما تزداد جدة الخلاف في الجماعة
	أسعى لإتاحة الفرصة لكل فرد في الجماعة كي يعبر عن رأيه حتى أستوعب كافة الحقائق والآراء في موضوع النقاش.						لا يمكن ترك الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه حيث إنه كثيراً ما تتكرر نفس الآراء وتكون النتيجة هي مضيعة للوقت
٠	أعتقد أن رأي الجماعة دائماً أفضل من رأي الفرد..						أعتقد أن الرأي الفلدي أكثر فعالية على الأرجح من رأي الجماعة
١	أتحاشى التعرض لذوات الأفراد الآخرين أو جرح إحساس أي منهم في النقاش						لا أعبأ كثيراً بذوات الأفراد الآخرين أو أحاسيسهم طالما أن الرأي الذي أتبناه موضوعي
٢	أعتبر نفسي محاوراً ومناقشاً ناجحاً						هناك العديد من الأسباب الموضوعية والشخصية التي لا تجعلني محاوراً ناجحاً

كلما حققت نسبة أعلى من الدرجات في التمرين السابق كلما كانت قوتك الاتصالية رائعة.

المهارات السلوكية التسع في الاتصال الشخصي الفعال:

١- اتصال فعال بالعين"أن تنظر بصدق وثبات إلى الشخص الآخر".
٢- وضعية جديدة..."أن تقف منتصبًا وتتحرك حركة طبيعية وسهلة".
٣- إشارات طبيعية..."أن تكون مستريحاً وطبيعياً عندما تتكلم".
٤- اللبس الملائم والمظهر..."أن تلبس، وتتزين وتظهر بمظهر ملائم للبيئة التي أنت فيها".
٥- الصوت والنبرة الصوتية..."أن تستعمل صوتك بكفاءة كآلة رنانة ثرية".
٦- استعمال فعال للغة والوقفات..."أن تستعمل لغة ملائمة وواضحة مصحوبة بالوقفات الطبيعية المخططة والمدروسة مع البعد عن الكلمات والأصوات غير المفهومة".
٧- مشاركة فعالة من طرف المتلقيّ..."أن تحافظ على الاهتمام والتأثير النشيط والمشاركة مع كل شخص تتواصل معه".
٨- استعمال فعال للدعابة..."أن تستعمل روح الدعابة لإيجاد رابط بينك وبين مستمعيك".
٩- كن ذاتك الطبيعية..."أن تبتعد عن الافتعال وتكون صادقا مع نفسك وطبيعيًا".

ثالثا : مهارات الحوار وإدارة النقاش:

الإنسان اجتماعي بطبعه وطبيعته لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس فهو في اتصال مستمر معهم من خلال الحوار والإقناع.

لذلك حفل الحوار ومهاراته بأهمية خاصة خصوصاً لدى القائد الناجح إذ هو يتعامل مع أنواع متنوعة من الناس، روى الطبراني بإسناد صحيح عن عمرو بن العاص ت قال((كان رسول الله خ يقبل بوجهه وحديثه على شر القوم يتألفه بذلك، وكان يقبل بوجهه وحديثه عليَّ حتى ظننت أني خير القوم)).

وللحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها:

- التعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف .

قال تعالى: (... ﯻ ﯼ ...) [سورة البقرة:٨٣] .

وقال تعالى: (... ﮯ ﮰ ﮱ ﯓ ﯔ ...) [سورة النحل:١٢٥].

وقال خ:(الكلمة الطيبة صدقة) متفق عليه.

- أن يكون الحوار لطلب الحق وليس نصرة للنفس والرأي.
- اختيار الوقت والمكان المناسب فليس كل مكان صالح للحوار وليس كل زمان كذلك.
- مراعاة المقاصد الايجابية عند الطرف الآخر وإحسان الظن به
- احترام الطرف الآخر مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته.
- الإنصاف والعدل مع الخصوم.

صفات المحاور الناجح:

- أن يتقن فن الإنصات والاستماع للآخر
- أن يكون لبقا في العبارات والتعاملات.

- أن يتقن معايرة الآخر بغرض معرفة سماته الظاهرة ضعفا وقوة
- أن يتحلى بالهدوء ورباطة الجأش.
- أن يكون قوي البديهة وحاضر الفكر.
- أن يعمل على ضبط النفس.
- أن يكون متواضعا للآخرين.
- دماثة الأخلاق وهذه من أهم الصفات، فحسن الخلق جماع كل ما سبق.

وسائل تقوية مهارة الحوار:

إذا أرادت أن تكون ماهراً في الحوار والمحاورة فعليك بما يلي:

- إخلاص النية لله عز وجل والانتصار للحق حتى لو كان ضده.
- الاستعداد والتحضير للحوار تحضيراً جيداً واستكشاف خفايا الموضوع والتزود بالمعلومات.
- تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين.
- إتقان فن السؤال من حيث مضمونها ووقت طرحها وأسلوبها
- الالتزام بالعقل والمنطق والبحث عن الدليل.
- استخدام الوسائل التعليمية وضرب الأمثلة الحسية.
- الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة

رابعا : فن إدارة الوقت :

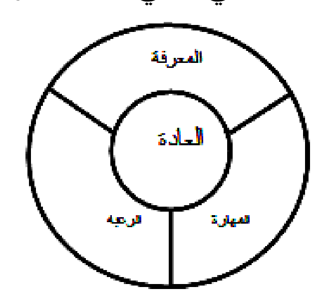
الوقت رأس مال المسلم في هذه الحياة، أثمن من الذهب والفضة والدراهم إذ أن الأموال تذهب وتعود وأما الوقت فهو يذهب بلا عودة إلى يوم القيامة .

لذا فاحترس من وحوش الوقت الخمسة واحذرهم أن يأكلوك.

في الحديث قال رسول الله خ :" اغتنم خمسا قبل خمس : شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك ".

إدارة الوقت عادة :

إن المحافظة على الوقت وإدارته الإدارة الجيدة عادة يكتسبها الإنسان متى ما أراد ذلك، ولو أردنا أن نعرف كيف تتكون هذه العادات لوجدنا أن العادة هي النقطة التي تلتقي فيها المعرفة والمهارة والرغبة.



ونعني بالمعرفة ماذا نفعل؟ ولماذا نفعل؟ أي شيء من الأشياء.

وأما الرغبة فهي الحماس للعمل والحافز النفسي لتكوين العادة.

وأما المهارة فهي إجادة كيفية العمل وطريقة الإنجاز.

إذن العادة هي خليط متوازن معتدل من هذه الركائز الثلاث وغياب أو تغييب أحدها مخل بتكوين العادة.

مصفوفة إدارة الوقت :

من أجمل المصفوفات مصفوفة إدارة الوقت هذه المصفوفة المسماة مصفوفة هام وعاجل.

هام وعاجل الحضور للعمل قضاء الحاجات الضرورية	هام وغير عاجل التخطيط للحياة التعلم الذاتي
غير هام وعاجل قبول دعوات الأصدقاء الرد على الهاتف	غير هام وغير عاجل السهر الطويل إضاعة الوقت

تمرين جماعي :

١. أين تقع أغلب أوقات حياتك هل هي في المربع الأول "مربع الطوارئ، أم في الثاني أم في الثالث أو في مربع الضياع الرابع".
٢. حدد نسب تقريبية لكل مربع من المربعات الأربعة.
٣. ويختار المدرب نماذج من الموجودين للمشاركة في إبداء الرأي والنقاش عن كل مربع من المربعات ويكون ذلك على السبورة الورقية.

هام وعاجل	هام وغير عاجل
غير هام وعاجل	غير هام وغير عاجل

إن إدارة الوقت تنطلق من فهمنا لهذه المربعات الأربعة وتطبيقها على حياتنا العملية، ولو حاولنا أن نعرف النتائج لو كانت أوقاتنا في أحد هذه المربعات لوجدنا الآتي:

المربع الأول هام وعاجل مربع الطوارئ :

وفيه نعيش تحت وطأة ضغوط العمل وإدارة الأزمات وردود الأفعال

المربع الثاني هام وغير عاجل مربع التخطيط والإبداع :

رؤية بعيدة المدى، توازن فريد، جدية وانضباط مع قلة في المشاكل والأزمات .

المربع الثالث غير هام وعاجل مربع الخداع :

غياب للتخطيط فقدان للتحكم والسيطرة على الوقت وعلاقات ضعيفة

المربع الرابع غير هام وغير عاجل مربع الضياع :

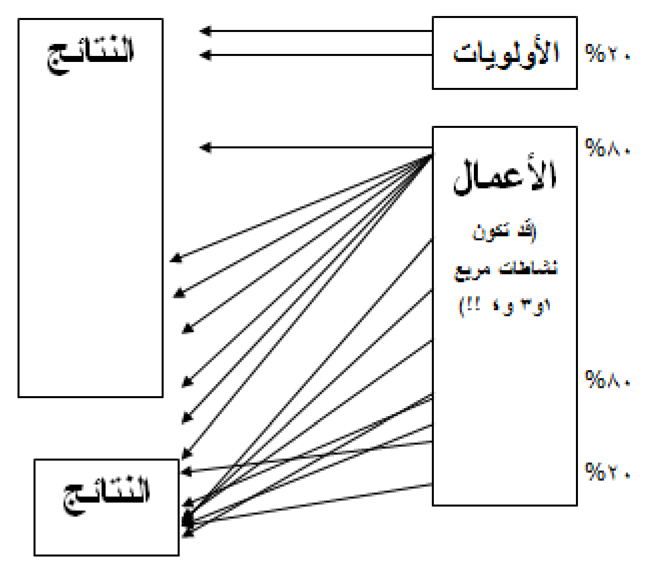
جو من عدم اللامبالاة والاعتماد على الآخرين وربما ضياع الأسرة والمستقبل المهني .

إدارة الأولويات :

عملية منظمة يتم من خلالها توزيع الوقت والموارد على الأعمال التي تعود علينا بأعظم النتائج المرجوة .

ومن أشهر قوانين إدارة الأولويات قانون باريتو والمسمى قانون ٨٠–٢٠ ويعني هذا القانون أن ٨٠% من النتائج كانت حصيلة ٢٠ % من الوقت.

وعليه فان ٨٠% من وقتك لم تعطك إلا ٢٠% من النتائج وهنا مكمن السر في إحباط بعض الناس .



خامساً : تشكيل وإدارة الفريق الجماعي:

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه" عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة".

أبرز خصائص فريق العمل هي:

١. يجمع بينهم هدف مشترك.
٢. يشعر كل منهم بانتمائه للفريق.
٣. توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة.
٤. يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق أثناء أداء المهمة.

مسؤوليات الفريق:

١. أداء المهمة المناطة بهم.
٢. حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها.

٣. التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة.
٤. الدعم والنماء للمنظمة.
٥. مهارات قائد الفريق:
٦. القدرة على حل النزاعات.
٧. القوة في اتخاذ القرارات.
٨. حسن التعامل مع الآخرين.
٩. القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها.
١٠. الإدارة المثلى للوقت.
١١. تحفيز أعضاء الفريق.
١٢. قبول الرأي الآخر.

مهارات أعضاء الفريق:

١. امتلاك مهارة العمل الجماعي.
٢. حسن التعامل مع الآخرين.
٣. القدرة على التفكير الإيجابي.
٤. القدرة على الإنجاز.
٥. المحافظة على الوقت.
٦. العمل بروح الفريق.
٧. تقبل الرأي الأخر.

صفات الفريق الناجح:

١. أن يعمل لهدف مشترك وواضح.
٢. النتائج النهائية للفريق تنسب للجميع.
٣. كل عضو يكمل الآخر ولا يكرره.

٤. الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج.

٥. كل عضو له نفس الحقوق والامتيازات في الثواب.

٦. الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق.

٧. وجود قيادة راشدة.

٨. (تسمع وتفهم، توجه وترشد، تستشير وتنفذ).

معوقات العمل مع الفريق:

١. الفشل في مهارة الاتصال.

٢. النزاع في بيئة العمل.

٣. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.

٤. عدم تحديد المهام بدقة للفريق.

٥. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.

٦. الإتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.

مهارة الإنصات:

من أهم مزايا الفريق الناجح القدرة على الإنصات، والإنصات مهارة يمكن للجميع أن يطورها متى ما أراد ذلك ولتطوير مهارة الإنصات يذكر **روبرت مونتجمري بعض القواعد لذلك منها:**

القاعدة الأولى: النظر إلى الشخص الذي يتحدث إليك – ليس مجرد الحملقة بل الهدف ألاّ تبعد نظرك عنه.

القاعدة الثانية: التشجيع على إلقاء الأسئلة.

القاعدة الثالثة: عدم مقاطعة المتحدث.

القاعدة الرابعة: إذا اضطررت للمقاطعة فلا تلجأ إلى تغيير الموضوع.

القاعدة الخامسة: أن تصغي مع استبعاد العاطفة.

القاعدة السادسة: أن تكون مصغياً متجاوباً.

ويلخص مونتجمري الممارسة الإصغائية في القدرة على التوغل في الشخص الآخر ورؤية الأشياء من خلال وجهة نظره الشخصية إن الغرض هنا قد يهدف إلى محاولة الإصغاء بعيوننا وقلوبنا إلى جانب آذاننا.

سادساً: إدارة الاجتماعات:

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحققه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها. وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها.

من أجل توفير مقومات النجاح لأيّ من الاجتماعات التي يتم عقدها لا بد من القيام بما يلي:

١. التأكد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع.
٢. تحديد بدقة ووضوح، الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه.
٣. اختيار فقط الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع.
٤. تحديد التاريخ والوقت الملائم للجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة له.
٥. تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع.
٦. تحضير جدول أعمال واضح ودقيق للاجتماع.

٧. التأكد من أن الدعوة إلى حضور الاجتماع تتضمن هدف الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخ ووقت ومكان انعقاده والمدة المخصصة له، بالإضافة إلى جدول أعماله والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين إعدادها وإحضارها معهم إلى الاجتماع.
٨. التجهيز الكامل والدقيق للاجتماع، والاستعداد الميداني لعقده، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة اللازمة.
٩. تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعّالة في الاجتماع.
١٠. الاستعداد الجيّد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك بهدف المشاركة الفاعلة فيه.
١١. بدء الاجتماع في الوقت المحدّد له بالضبط، وذلك بعد أن يكون قد تم إبلاغ المشاركين ضرورة أن لا يتأخروا عن هذا الوقت.
١٢. الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرّر، وذلك مهما كلف الأمر، لأن أيّ مخالفة لبنوده تفتح الباب واسعاً أما حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق الهدف المرجو من انعقاده.
١٣. استماع رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون من أفكار وأراء وملاحظات من خلال الاجتماع.
١٤. تشجيع المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة التي تقدّم عناصر جديدة تساهم في تحقيق الهدف المتوخى من الاجتماع.

١٥. عدم احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه، وذلك لإفساح المجال للآخرين أيضاً للحصول على فرصتهم العادلة في إبداء الرأي ووجهة النظر.
١٦. احترام رئيس الاجتماع لآراء وأفكار وملاحظات جميع المشاركين في الاجتماع، حتى ولو لم تكن متوافقة مع آرائه وأفكاره.
١٧. عدم النظر إلى تعددّ الآراء والأفكار على انه أمر سلبي، بل اعتباره وسيلة ضرورية للوصول إلى القرار الأفضل والأنسب.
١٨. تمتُّع رئيس الاجتماع بالموضوعية، وعدم تحيّزه لبعض المشاركين دون الآخرين.
١٩. تمتُّع رئيس الاجتماع بالمرونة والجرأة في تغيير رأيه، إذا ما تكشّفت له حقائق جديدة أثناء الاجتماع.
٢٠. اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الهدف المتوخى من الاجتماع، وذلك دون أيّ تسرع.
٢١. توزيع مسؤولية متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، على مختلف المشاركين فيه.
٢٢. تحديد تاريخ أقصى لإنجاز كل قرار مطلوب تنفيذه لاحقاً، على أن لا يتم تجاوز هذا التاريخ مهما كان الثمن.
٢٣. التأكد من أن الجميع قد فهم واستوعب ما هو مطلوب منه تنفيذه بعد الاجتماع.
٢٤. توثيق الاجتماع، من خلال تدوين محضر الاجتماع بالدقة والتفصيل المطلوبين.

٢٥. بعد انتهاء الاجتماع، إرسال مذكرة خطّية إلى كل من المشاركين تتضمن ما هو مطلوب إنجازه والتاريخ المتوقَّع للإنجاز، مع تحديد أيّ نوع من التنسيق يحتاج إلى القيام به مع الآخرين.

٢٦. متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع، وذلك لضمان تنفيذها في الأوقات المحدّدة لها.

سابعاً: حل المشكلات واتخاذ القرارات:

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات عملية تمر بمراحل هي:

١- تحديد المشكلة:

التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة تفاصيلها وخلفياتها، وتبرز المشاركة الجماعية في تحديد المشكلة حيث تعتبر أكثر بروزاً ونضجاً من المجهود الفردي لأن مقدرة الفرد لا تمكنه من الإحاطة بملابسات المشكلة بعكس المجهود الجماعي.

٢- تحديد الهدف:

حدد ما الذي تريد أن تحققه وتجنب أي ذكر لما تنوي إتباعه في سبيل الوصول لهذا الهدف.

٣- تحديد البدائل:

يقصد بذلك مرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة ويجب أن يضع الإداري عدد أكبر من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب.

٤- تقويم البدائل:

يجب أن نقيم كل حل بديل مع مراعاة الاعتبارات التالية:

إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانات البشرية والمادية الملائمة لتنفيذه.

التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر المحتملة.

الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.

ولا شك أن المشاركة الجماعية تساعد في تقويم البدائل وإثراء النقاش.

٥- اختيار البديل:

وهنا يتم الاختيار الأنسب للبدائل المتاحة وينبغي مراعاة اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل جهد ممكن، كذلك ينبغي تضمن اختيار البديل تحقيق السرعة المطلوبة لاسيما إذا كان الحل يتطلب الاستعجال والسرعة. ولاشك أن الاشتراك الجماعي في اختيار البديل يعطي الأفراد نوع من الأمان كذلك الحماس لتنفيذ القرار الذي اتخذ بناء على مشاركتهم.

٦- تنفيذ القرار:

وهنا يلزم – بعد اختيار البدائل – تنفيذ القرار علماً بأن مرحلة تنفيذ القرار تتطلب نوعاً من المتابعة وتعاون الآخرين ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق.

المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

إعطاء المرؤوسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تقويه نوعية القرار المتخذ وزيادة فعاليته لتحقيق الهدف المرجو منه وكذلك زيادة التزام الأفراد بتنفيذ جميع بنوده لأنهم شاركوا في صنع القرار مما يساعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة درجة انتمائهم.

فوائد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

١. تحقق المشاركة لفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له.
٢. تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار وحماسهم لهذا التنفيذ.
٣. تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار.
٤. تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للإفراد والتي تتمثل في الاستقلال والشعور بالذاتية والإنجاز.
٥. عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعتبره أفراد الجماعة مشروعاً قبل عقد الاجتماعات للمناقشة وإدارة النقاش بأسلوب وافي فإن الجماعة تمارس ضغوطا على أفرادها لقبول القرار والإذعان له.
٦. تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة.

أسباب المشاركة في صنع القرار:

هناك أربعة أسباب وجيهة لإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات إذا لم يتوفر أياً من **هذه الأسباب فعندئذ اتخذ القرار بمفردك:**

١- المعلومات:

قد يكون أهم سبب لاشتراك الآخرين هو أنك لا تملك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فإذا كان الأمر كذلك فاحصل على المعلومات التي تحتاجها واستعملها.

٢- الالتزام:

السبب الثاني في الأهمية هو الحصول على الالتزام نحو تنفيذ القرارات فهناك اعتبارين مهمين:

أولاً: هل من الضروري الحصول على التزام الآخرين؟

أحياناً تكون أنت الوحيد المسئول عن تنفيذ القرار وفي هذه الحالة ليس من الضروري الحصول على التزام الآخرين.

ثانياً: هل يمكنك الاعتماد على التزام الآخرين بدون إشراكهم في صنع القرار؟

يمكنك الاعتماد على مساندة والتزام العاملين معك بدون إشراكهم في اتخاذ القرار في مجال معين إذا كانت قراراتك الماضية في هذا المجال جيده وفعَّالة.

٣- الإبداع:

يوجد في بعض المواقف عدد كبير من القرارات البديلة المحتمله يتمكن الفريق في مثل هذه الحالات من الإتيان ببدائل أكثر مما يستطيعه الفرد الواحد.

عندما تواجه موقفاً يصعب إيجاد حل مناسب الجأ إلى جماعة العمل وأعملوا سوياً على استطلاع الحلول الممكنة.

٤- التنمية للأفراد المشاركين:

تسنح الفرصة في بعض الأحيان لاشترك الآخرين بهدف تعليمهم وتنميتهم. أنت كمشرف تملك المعرفة لمعالجة المشكلة، لكن في المستقبل سيحتاج العاملون معك إلى التعامل مع أمثال هذه المشكلة على انفراد لذا يجب أن تشركهم في الأمور وترشدهم إلى الأسلوب المناسب في التحليل واتخاذ القرار.

ورشة العمل الكبرى :

من أهم المشكلات التي تواجه المراكز الصيفية هي مشكلة التمويل للحاجات والاحتياجات المتعددة للأنشطة .

بناء عليه يكون عدة فرق عمل لمعالجة هذه المشكلة مع مراعاة ما يلي:

- تحديد قائد لفريق العمل، يقود الفريق لتطبيق خطوات الاجتماع الفعال .
- ممارسة مهارات الحوار والنقاش بين الفريق .
- تطبيق آليات معالجة المشاكل .
- اتخاذ القرارات اللازمة .
- ينتدب من كل فريق عضو مراقب يشارك مع المجموعة الأخرى لتقييم عمل الفريق .
- يقدم قائد الفريق أو من ينيبه تقريرا عن عمل الفريق.
- يقدم العضو المراقب تقريرا عن عمل الفريق .

الفصل العاشر
مهارات القيادة و صفات القائد

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل ؛ من غير استئثار أو ظلم أو إهمال .

وهذا بحث في القيادة فيه القديم والجديد، والمسهب والمقتضب، وآمل أن يفيد قارئيه فيما يعود عليهم بنفع دينهم وديارهم ؛ ولن نعدم من ناصح ومحب تنبيهاً أو تصحيحاً .

أولاً :لماذا الحديث عن هذا الموضوع ؟

١)لابد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه . وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز، إن خيراً فخير وإن شراً فشر .

٢)لازال المجتمع الإسلامي مجبولاً على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في مجتمعاتهم الضيقة والواسعة .

٣)إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا أولاً ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب

ومترب حتى نتسنم ذروة القيادة في كل مكان يمكن أن تخدم به الدعوة إلى الله سبحانه .

٤)زيادة المعرفه وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئنانا وقبولاً لها .

ثانياً :تعريف القيادة والقائد :

" القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد .

القيادة : هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة . فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

تعريف آخر : هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة .

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

ثالثاً : أهمية القيادة :

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي خ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم))؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف . وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب))

وعليه فأهمية القيادة تكمن في :-

١) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
٢) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
٣) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
٦) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
٧) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

• **فائدة :** يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

رابعاً : متطلبات القيادة وعناصرها :

• **متطلبات القيادة هي :**

١) **التأثير** : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
٢) **النفوذ** : القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي .
٣) **السلطة القانونية** : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع .

- **وعليه فعناصر القيادة هي :**

١) وجود مجموعة من الأفراد .

٢) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها .

٣) وجـود قائـد مـن المجموعـة ذو تـأثير وفكـر إداري وقـرار صـائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

خامساً : الفرق بين القيادة والإدارة :

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لـم يبـدأ إلا فـي العقود الأخيـرة ومـع ذلـك فالقيـادة فـرع مـن علـم الإدارة .
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة .
- **تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :**

  ١) تحديد الاتجاه والرؤية .

  ٢) حشد القوى تحت هذه الرؤية .

  ٣) التحفيز وشحذ الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهـتم القيـادة بالكليـات " اختيـار العمـل الصـحيح " بينمـا تهـتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .
- يشـتركان فـي تحديـد الهـدف وخلـق الجـو المناسـب لتحقيقـه، ثـم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

سادساً: نظريات القيادة :

١) نظرية القيادة الوظيفية :

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية. "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق " .

٢) النظرية الموقفية :

- تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة . مثل موقف موت النبي خ حيث لم يكن عمر ت الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم ت.

- **تحكم هذه النظرية عناصر هي :**

١) سمات القائد

٢) سمات الأتباع .

٣) سمات الموقف وطبيعة الحالة.

٣) النظرية السماتيه / الخصائصية :

- تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر .
- **هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي :**

❖ السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت؛ وهي ليست مضطردة فالحجاج كان قصيراً.

❖ السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل .. الخ ".

- ❖ السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... الخ " .
- ❖ السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي، وظبط النفس ... الخ ".
- ❖ السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام ...الخ " وهي سمات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.

٤) النظرية التفاعلية / التكاملية :

- **تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية :**

السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها .

- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .

٥) النظرية الإلهامية : وتقوم على فرضية القائد الملهم .

٦) النظرية التبادلية :

- تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة .

٧) النظرية التحويلية:

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.
- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.

- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

٨) نظرية القيادة مركزية المبادئ:

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.
- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سابعاً: أنماط القيادة:

١- باعتبار مصدرها :

- قيادة رسمية .
- قيادة غير رسمية .

٢- باعتبار السلوك القيادي :

١- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : ٥ أنماط .

مرتكزات السلوك : ١- الاهتمام بالعمل . ٢- الاهتمام بالعاملين .

١) القائد السلبي (المنسحب) :

- لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل .
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعامين على حد سواء .
- لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه .
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل .

٢) القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.

- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

٣) القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

٤) القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

٥) القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد .

٢ ـ حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط:

مرتكزات السلوك: ١- الثقة بالعاملين. ٢- قدرة العاملين.

١) القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

٢) القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

٣) القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

٤) القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور ؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

٣ ـ حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط :

مرتكزات السلوك: ١- الاهتمام بالعمل.

٢- الاهتمـــام بالعـــاملين. ٣- درجـــة الفاعلية.

١) القائد ألانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

٢) القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

٣) القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

٤) القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه يحدث جذاماً!.
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

٥) القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

٦) القائد التطويري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

٧) القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

٨) القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- يحقق أهدافاً عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

• تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

٤ ـ حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية. ٤ أنماط.

مرتكزات السلوك:

١- درجة التوجيه.   ٢- درجة الدعم والمساندة.

١) القائد الموجه D: إخباري.

• درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.

• يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.

• يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

٢) القائد المساند S: مشارك.

• يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.

• يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.

• يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

٣) القائد المفوض D: مفوض.

• يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.

• يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.

• يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

٤) القائد الرئيس C: استشاري.

• يوجه ويساعد في الوقت نفسه.

• يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.

• يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

ج . باعتبار أساليبها:

١- تسلطية استبدادية . ٢- شورية. ٣- حرة فوضوية.

ثامناً: واجبات القيادة:

١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.

٢) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.

٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.

٥) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

٧) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

تاسعاً: اكتشاف العناصر القيادية:

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

مرحلة التقييم: تقيم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع..

مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

عاشراً: منهجية إعداد وصناعة القادة.

١) أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.

٢) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.

٣) توفير المناهج القيادية اللازمة.

٤) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

٥) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

٦) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.

٧) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة .

٨) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

الحادي عشر: من فنون القيادة.

١) فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري؟وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية .
- عيّن الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد .
- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

٢) فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على **النحو التالي:**

١) استمع إليه. H: Hear Him..

٢) احترم شعوره. U: Understand his feeling

٣) حرك رغبته. M: Motivate his desire

٤) قدر مجهوده. A: Appreciate his efforts

٥) مده بالأخبار. N: News Him

٦) دربه. T: Train Him

٧) أرشده. O: Open his eyes

٨) تفهم تفرده. U: Understand his uniqueness.

٩) اتصل به. C: Contact Him.

١٠) أكرمه. H: Honour Him.

٣) فن التأنيب:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- اسأل المخطئ : ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلا ؟ وتوصل معه لحلول عمليةً .

٤) فن معالجة التذمرات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

٥) فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

٦) فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

٧) فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.

- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب .. الخ.

٨) فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

الثاني عشر: صفات القائد ومهاراته :

- الصفات والخصائص للقائد من أهمها:

١) خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.

٢) مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

٣) مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- صفات القادرة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ.

❖ **أنهم يتعلمون باستمرار:** القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

❖ **أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات:** ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

- **أنهم يشعون طاقة إيجابية:** فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.
- **أنهم يثقون بالآخرين:** لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- **أنهم يعيشون حياة متوازنة:** فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- **نهم يرون الحياة كمغامرة:** ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- **أنهم متكاملون مع غيرهم:** يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد

النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

❖ **أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات:** يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

• أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير:

❖ **كن مختاراً لاستجابتك:** وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

❖ **لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما:** يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

❖ **أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها:** وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاًً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

❖ **فكر على أساس الطرفين الرابحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة .

❖ **اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم:** وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

❖ **اجعل العمل شراكة مع الآخرين:** فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.

❖ **اشحذ قدراتك:** ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

- **ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة ١٧ صفة للقائد هي:**

- ❖ الهدوء وضبط النفس .
- ❖ معرفة الرجال .
- ❖ الإيمان بالمهمة.
- ❖ الشعور بالسلطة.
- ❖ البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
- ❖ الانضباط.
- ❖ الفعالية.
- ❖ التواضع.
- ❖ الواقعية.
- ❖ الدماثة والعطف.
- ❖ طيبة القلب.
- ❖ الحزم.
- ❖ العدل.
- ❖ احترام الكائن البشري.
- ❖ إعطاء المثل.
- ❖ المعرفة.
- ❖ التنبؤ.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ؛ وتكفينا السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد صلى الله عليه وسلم ففيها ما يتخذ مثالاً واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة .

الثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه.

- **الواجبات:**

١) اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.

٢) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.

٣) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.

٤) العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.

٥) المشاورة.

٦) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.

٧) إعداد قادة المستقبل.

- **الحقوق:**

١) الطاعة له بالمعروف.

٢) مناصرته وتأييده والدعاء له.

٣) مناصحته وتسديد رأيه.

٤) الالتزام برأيه النهائي.

٥) الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

الرابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها. (انظر مشكلات وحلول في حقل الدعوة.. عبد الحميد البلالي).

التعريف: ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

- **المظاهر:**

❖ انعدام الانضباط في المجموعة.

❖ التردد والخوف من التوجيه.

- ضعف مستوى الطاعة.
- عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمن غير مقبول.
- بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.
- ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً).

•الأسباب:

- تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعة.
- عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.
- عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- التسرع في تكليف القائد قبل إعداده.

•العلاج:

- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- اتخاذ القرار جماعياً.
- كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.

- ❖ اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- ❖ الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- ❖ المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- ❖ اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- ❖ تربية جيل ثان من القادة.
- ❖ وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

الخامس عشر: مزالق القيادة.

- الاستبداد.
- التفريط.
- الكبر والعجب ورفض النقد.
- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- مخالفة الفعل للقول.
- الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- تعيين نائب ضعيف.
- ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.
- التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة.
- الإقليمية.
- الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.
- التمرد على الرئيس .

السادس عشر: القائد الجديد.

١) تغير دور القيادة من الإستراتيجية إلى الرؤية.

- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم إستراتيجية للعمل.
- الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الإستراتيجية لأنها تجيب بمن ماذا ولا تجيب عن لماذا بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.
- يقول كارل البريخت: "الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، إنها ميل فطري لن يزول".
- ما هي الرؤية؟

صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. بيرت نانوس.

صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتد بعيداً. جاي كونغر.

أمثلة على رؤى بعض المنظمات :

لحل المشاكل التي لا تحل إلا بإبداع.: شركة M3

ليسعد الناس. : والت ديزني.

لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للحاسب الآلي .

تحقيق العبودية لله في الأرض. : رؤية المسلمين .

• كيف تحدد الرؤية؟ يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:

١) فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

❖ ما العمل الذي نحن فيه: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.

❖ كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟

❖ تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال ١٠ سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

٢) فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

❖ من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟

❖ كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

٣) تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

❖ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبيها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟

❖حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

٤) اختيار الرؤية:

❖تحديد عدة خيارات للرؤية.

❖أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

٢) من مصدر أوامر إلى راوي قصص:

❖النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمراً ويصبح متمرساً في سرد القصص. مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.

❖يقول هوارد غاردنر في مقدمة كتابه "العقول القائدة": "مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعال من خلال الرواية الجيدة للقصص". وفي دراسته عن القادة المشهورين عبر التاريخ وجد غاردنر أن كثيراً منهم تميزوا منذ صغرهم بقدرتهم

على سرد القصص سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة.

- **بعض المبادئ الأساسية لسرد القصص:**

❖ أفضل القصص هي التي تخاطب هوية الإنسان، وتجيب عن الأسئلة المتعلقة بالهوية.

❖ أقوى قصص الهوية هي التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد.

❖ كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة، وأن تشق طريقها إلى أذهان المستمعين.

❖ أفضل القصص ما خاطب عقولنا واستغل قصص الصراع بين الحق والباطل.

❖ شكل القصة مهم كمحتواها فلا بد من العناية بطريقة إلقائها وأفضل قائد سارد للقصص هو الذي يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه، ويقول المؤلفون أن القيادة لعبة لغوية على القائد إتقانها.

٣) من باني أنظمة إلى محرك للتغيير وخادم:

❖ إن الأنظمة التي ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة. بارتليت وغوش.

❖ القادة الجدد يعملون كمحركين ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والاستعداد له.

❖ يعطي القائد الجديد اهتماماً أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز، فالقائد يعمل من أجل الاتباع وليس العكس.

- **القائد الخادم:** القيادة تمنح للشخص الذي من طبعة أن يخدم الآخرين.

أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:

- ❖ القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.
- ❖ يقيّم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.
- ❖ يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".
- ❖ يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.
- ❖ يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".
- ❖ التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.
- ❖ يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن

❖ أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.

السابع عشر: هل أنت قائد؟

١) هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟

٢) هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك ؟ "إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم" أحد جنوده، "إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل" ديجول.

٣) هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟

٤) هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟

٥) ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟

٦) هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟

٧) هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

٨) هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة الرأي.

٩) أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟

١٠) هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟

• مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

١ . قوة الإكراه. ٢ . قوة المكافأة.

٣ . القوة الشرعية أو القانونية. ٤ . القوة الفنية.

٥ . قوة الإعجاب.

• أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:

١) ليس لديه سلطة ولا تأثير "تابع".

٢) لديه سلطة وليس لديه تأثير "المنصب".

٣) ليس لديه سلطة ولديه تأثير "قائد غير رسمي".

٤) لديه سلطة وتأثير "القائد الإداري".

الثامن عشر: هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟ ثلاثة آراء.

١) القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.

٢) القيادة بالتعلم والخبرة العملية.

٣) القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة؛ فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.

٤) القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:

١ . الفطرة والطفولة المبكرة. ٢ . التعليم .

٣ . التدريب الموجه. ٤ . التجريب.

٥ . الفشل.

وأخيراً.. فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة **تشمل:**

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

الفصل الحادي عشر
إدارة وبناء فرق العمل

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضى العملاء والمستهلكين من أفراد، ومجتمعات ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه أحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية.

ولقد أدى التطور في الفكر الإداري الى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها : إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، والتركيز على الكفاءة المحورية، وكذلك إدارة الموارد البشرية ..... وغيرها .

هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحى يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على

حد سواء وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الاستقرار والنمو وصولاً إلى تحقيق رضى العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والازدهار، كما أن الاهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود فرق العمل وتؤسس للعمل الجماعي .

ولقد أدى تطور الاتصالات وتقنية المعلومات إلى الإسراع في عولمة البيئة، وتبرز العولمة كمتغير رئيس في السنوات الأخيرة ساهم في ظهور مصطلحات مثل القرية الكونية، اقتصاد السوق، اقتصاد المعلومات، المنافسة، التغيير التخصيص، والديمقراطية وغيرها، كل هذه المتغيرات وغيرها تؤكد على أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمنظمات هو في توظيف إمكانات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومتفقاً مع متطلبات واحتياجات العملاء على اعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتتوافق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع .

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة إلى بناء فرق عمل مكّونة من العملاء، والموردين والعاملين بالمنظمة انطلاقاً من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها .

لم تكن العملية التعليمية في منائ عن تأثيرات التغيرات العالمية المتسارعة حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم إلى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية التعليمية وذلك لتتوائم مع متطلبات المراحل الحالية والمستقبلية والمدرسة لا يمكن النظر إليها بشكل مختلف عن بقية منظمات المجتمع عندما يتطلب الأمر تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارتها للتأثير في المخرجات النهائية لها، فالطالب كمخرج نهائي للمدرسة أو الجامعة يتأثر بعدة عوامل وينظر المجتمع وكذلك كافة الأسر إلى المدرسة كموقع مهم لصقل مواهب الأبناء وإكسابهم المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع متطلبات العصر الحديث بعد تخرجهم والتحاقهم بسوق العمل، وأن تكون المدرسة على درجة عالية من المرونة تمكنها من التوافق المستمر مع الطلبات والتوقعات والتغيرات التي تحدث داخل وخارج المجتمع

١) نشأة وتطور منهجية فرق العمل:

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة

الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها" استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر" ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمنج.

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (١٩٤٩)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام ١٩٨١م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

٢) مفهوم فريق العمل :

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم".

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات "، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل .

و تكون أغلب المجموعات التي – لا تعتبر فرق عمل – مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على إتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها ".

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها :

" تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة " .

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

ومن هنا يتضح أن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة .

٣) مفهوم بناء فريق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

٤) أهداف بناء فرق العمل:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

١- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.

٢- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.

٣- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٤- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

٥- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

٦- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

٧- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

٨- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

٩- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

٥) ٦ / مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، **ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:**

١- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.

٢- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.

٣- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.

٤- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.

٥- عدم وضوح المهام والعلاقات.

٦- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

٧- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.

٨- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

٩- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

١٠- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

٦) فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعّالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئة.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- ٧٦% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.

- ٦٢% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
- ٩٠% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
- ٨٠% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- ٨١% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (١٩٨٥م . ١٩٩٠م)، أشارت النتائج إلى أن (٨٠%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (٦٠٠%) عن السنوات السابقة، وأن (٣٧%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (١٢%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (١.٤%) إلى (٠.٧%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (٧%) إلى أقل من (٣%) خلال نفس الفترة.

٧) خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعّالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعاله، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس

الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيره، وتكون منتقاه.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

١- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.

٢- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

٣- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.

٤- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

٥- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

٦- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

٧- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

٨- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

١- **المشاركة:** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.

٢- **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.

٣- **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

٤- **الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

٥- **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

٦- **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

٧- **التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

٨- **الانفتــاح:** وهــي مـدى ميـل أعضـاء الفريـق لتقـديم معلومـات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

١- اللارسمية.

٢- وضوح المهام والأهداف.

٣- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.

٤- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

٥- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.

٦- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

٨) أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، **ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:**

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

١- فرق عمل الإدارة العليا.

٢- فرق العمل الوظيفية.

٣- فرق العمل المتعددة الوظائف.

٤- دوائر مراقبة الجودة.

٥- فرق العمل الموجهة ذاتياً.

٦- فرق العمل المدارة ذاتياً.

٧- فرق العمل الافتراضية.

١) فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاءً في الفريق ومن **المهام المناطة بهذه الفرق:**

١- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

٢- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

٣- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

٤- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

٢) فرق العمل الوظيفية:

وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.

وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

٣) فرق العمل متعددة الوظائف:

وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن إعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

٤) فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

٥) فرق العمل الموجّهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

٦) فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.

- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدى بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

٧) فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.

- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

١٠ / منهجية بناء فرق العمل :

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

١) التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

٢) مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك

الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

٣) مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

٤) مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من **المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:**

١- تحديد الحاجة للفريق.

٢- تعيين قائد للفريق.

٣- توضيح المهمة، والتوقعات.

٤- تشكيل الفريق.

٥- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.

٦- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.

٧- توزيع المهام وتحديد الأدوار.

٨- المحافظة على الأداء الفعّال.

٩- الإنهاء والاحتفال.

١١ / أثر القيادة في بناء فرق العمل:

هنالك العديد من تعريفات القيادة، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"، وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه "، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير، ويأتي هذا التغير إلى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والاندماجات، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به من خلال التدريب وإلحاقه بفرق العمل، ولكن يرجع ذلك أيضا إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل .

أسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الاتصالات بين أعضاء الفريق، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة إلى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة .

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات، **وفي فرق العمل على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية :**

- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم .
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤيدونها وهو السبب في تشكيل الفريق .
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .

- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء .
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل .
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .
- يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .
- الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من (بالاك & موتون) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد **وهذه الأنماط هي كما يلي :**

أولاً : النمط (١، ١) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى .

ثانياً : النمط (٩، ١) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية .

ثالثاً : النمط (١، ٩) قيادة النادي الاجتماعي : يهتم قائد النادي الاجتماعي الأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي.

رابعاً : النمط (٥، ٥) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي .

خامساً : النمط (٩، ٩) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويحقق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية .

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية .

لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية :

١. ان يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أداؤه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين .

٢. التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التفهم لأفكار العاملين .
٣. استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات .
٤. المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء .
٥. إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد .

١٢ / معوقات بناء فرق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى

باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقا بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي :

- المعوقات التنظيمية :

١. المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .

٢. التركيز على إنجاز العمل : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقا من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .

٣. ضعف التفكير الإستراتيجي : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ . ولمزيد من الإيضاح فان التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل .

٤. الهيكل التنظيمي : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .

٥. تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

● المعوقات الفردية :

١. معتقدات قائد الفريق : تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورًا هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

٢. **المهارات** : هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

٣. **المكان** : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبه جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

٤. **عدد أعضاء الفريق :** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة مابين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فان أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة "على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

١٣ / أهمية العمل بروح الفريق في المدرسة:

المدرسة مؤسسة اجتماعية تقدم للأفراد خدمات تعليمية تربوية تواكب استمرار وتطور الحياة وتدعم مسيرة المجتمع الإنسانية وتحقق للأفراد الرضا النفسي والعمل الشريف، والمدرسة بهذا المفهوم شأن اجتماعي يهم الجميع، قادة المجتمع، أولياء الأمور، المعلمين، ويكون المدير مسئولاً أمام الجميع في تنفيذ سياسة التعليم وتحقيق أهدافها .

يقصد بالإدارة المدرسية " كل نشاط منظم مقصود هادف تتحقق من ورائه الهداف التربوية المنشودة من المدرسة وهي بذلك ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية وبذلك

تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء ويعتبر مدير المدرسة هو المسئول عن تنسيق الجهود وتنظيمها بغية الوصول إلى الأهداف التعليمية المرسومة من قبل المخططين والمسئولين في الإدارة التعليمية .

المدرسة الناجحة هي تلك التي يؤمن إداريوها بأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد، ويعملون على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى المعلمين، وبما يحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار وكل ذلك سيعود بفوائد كثيرة على المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع **بأسره ومن إيجابيات الأخذ بأسلوب فرق العمل في الإدارة التربوية ما يلي:**

- تكون المدارس أكثر قرباً والتصاقاً في المجتمع بدلاً من الابتعاد عنه.
- إتاحة الفرص للمديرين في تعلم مهارات جديدة جراء عملهم المباشر مع الآخرين.
- زيادة شعور المديرين بالمسؤولية حيث أنهم يعملون، ويخططون مع المعلمين، وبما يؤدي إلى خلق إحساس عالي بأهمية مقابلة احتياجات الأفراد داخل وخارج المدرسة.
- تحسين عملية الاتصال داخل وخارج المدرسة.
- أداء العمل داخل المدرسة في جو من الجماعية والحرية، والشعور بالأمن والطمأنينة، وبعيداً عن التنافس الفردي.

- تحسين مستوى الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب من خلال قرارات تعليمية جماعية، ويلتزم بها المعلمين تؤدي إلى نتائج أفضل.
- تحقيق النمو المهني لكافة العاملين بالإدارة التربوية وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة.

وللتحول إلى العمل بأسلوب فرق العمل في المدرسة يتطلب ذلك العديد من الإجراءات والشروط اللازمة للنجاح وانطلاقاً مما تم التعرض له في الورقة من نقاط عدة عن منهجية بناء وإدارة فرق العمل يمكن أن ننصح **إدارة المدرسة أن تضع في اعتبارها الأمور التالية :**

١. ضرورة التزام مدير المدرسة وقائدها بهذه المنهجية والعمل على توفير البيئة المناسبة والرفع من مهاراته الشخصية والإلمام بمتطلبات النجاح وتوفير الدعم اللازم لأعضاء المدرسة .
٢. أن يدرك مدير المدرسة إن التحول من الطرق التقليدية للأداء إلى أسلوب فرق العمل سيواجه بالرفض والممانعة ولذلك من المهم تعلم أساليب إدارة التغيير والإقناع وأساليب إدارة الاجتماعات بفعالية .
٣. إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للمدرسة إذا كان يوجد والحد من التسلسل الهرمي الغير مجدي لرفع مستوى التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق الإداري بالمدرسة .
٤. التسلح بسلاح الصبر وإعطاء الفرصة لأعضاء الفريق حتى يتعودوا العمل بالطريقة الجديدة وتوفير كل متطلبات النجاح من حوافز وأدوات العمل الاجتماعي .

٥. الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الحوافز جماعية وعدم تشجيع العمل الفردي مهما كانت ضغوط العمل ومتطلبات الإنجاز المحددة سلفاً .

٦. وجود الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي، وكذا تحديد المهام والمسئوليات والنشاطات المختلفة في بيئة المدرسة على أسس ومعايير تدعم العمل الجماعي .

٧. العمل على حسن اختيار أعضاء الفريق لتحقيق الانسجام والتكامل في مهاراتهم وبما يتفق مع متطلبات مهمة الفريق .

المـــراجع

المراجع العربية :

- القرآن الكريم .
- احمد حسني ، مدخل متكامل للتدريب الإداري، بحث قدم إلى المؤتمر الأول للتدريب في القاهرة، شباط، ٢٠٠٦.
- أحمد شبلي، أديان الهند الكبرى، الهندوسية، الجينية، البوذية، الطبعة الثامنة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٦.
- أحمد أمين، كتاب الأخلاق، بيروت : دار الكتاب العربي، ٢٠٠٤.
- ابن مسكويه، تهذيب الأخلاق في التربية، بيروت : دار الكتاب العربي، ٢٠٠١.
- أردواي تيد ، فن القادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة وتقديم محمد عبد الفتاح إبراهيم، تصدير حسن جلال ألعروسي ، القاهرة : دار النهضة العربية، ٢٠٠٥.
- أسعد السحمراني، الأخلاق : في الإسلام والفلسفة القديمة، الطبعة الأولى، بيروت: دار النفائس، ٢٠٠٨.
- الآن بيشمنت، " فاعلية الإدارة الوسطى: المفاهيم الأخلاقية بالقطاع العام بغرب استراليا"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية: الإصدار العربي،مجلد رقم (٢) العدد رقم (٣) ٢٠٠٧.
- إمام عبد الفتاح، فلسفة الأخلاق، القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

- البقـري، أحمـد مـاهر، القيـادة وفعاليتهـا فـي ضـوء الإسـلام، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠١.
- بارتلمي، مقدمة كتاب علم الأخلاق إلى نفوس ماخوس لارسطو، ص:٨، ترجمة أحمد لطفي السيد، مطبعة دار الكتاب ١٩٢٤م، في مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، ٢٠٠٦.
- تحسين أحمد الطراونة وأكثم الصرارية، " القيم الوظيفية في الخدمة العامة: دراسة ميدانية لموظفي محافظة الكرك"، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد الثاني، حزيران ٢٠٠٨.
- حسام الدين الألوسي، التطور والسنبية في الأخلاق، الطبعة الأولى، ب يروت: دار الطليعة للطباعة والنر، ٢٠٠٩.
- أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري البغدادي(٤٥٠هـ) الأحكام السلطانية والولايات الدينية، بغداد ،٢٠٠٩.
- رشيد عبد الحميد ومحمود الحياري، أخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- القريوتي ،محمد قاسم ومهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة :النظريات والوظائف ، الطبعة الثالثة، عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- القريوتي ،محمد قاسم، السلوك التنظيمي،عمان : مطبعة بنك البتراء، ٢٠٠٩.
- الكتاني ،عبد الحي، (بلا تاريخ) نظام الحكومة النبوية المسمى التراتيب الإدارية، الجزء الأول ،بيروت : دار الكتاب العربي.

- عبد الرحمن بدوي، النظريات الأخلاقية، الكويت: وكالة المطبوعات، ٢٠٠٥.
- علي خليل مصطفى أبو العنين، لقيم الإسلامية والتربية، دراسة في طبيعة القيم ومصادرها ودور التربية الإسلامية في تكوينها وتنميتها، الطبعة الأولى، المدينة المنورة : مكتبة إبراهيم حلبي، ٢٠٠٨.
- علي معبد فرغلي، الأخلاق الإسلامية والإنسانية، ط١، القاهرة: دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٥.
- غ.ت. غومنتسكي، معنى الحياة والسعادة والأخلاق، ترجمة يوسف إبراهيم الجهماني، دمشق : دار الينابيع، ٢٠٠٤.

المراجع الأجنبية :-

- Baron, Robert A., and Greenberg, Gerald, Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side of Work,3ed Edition, Boston: Allen and Bacon,2000.
- Bass, Bernard M., Leadership and Performance Beyond Expectations, London: The free Press, 2005.
- Beach, Dale S., The Management of People At Work,5th Edition, New York: Macmillan Publishing Company, 2005.
- Blake, Robert R., and Anne Adams , Macanese , Leadership Dilemmas-Grid Solutions, Houston: Gulf Publishing Company, 2001.
- Dessler, Gary, Management Fundamentals ,4th Edition, Virginia: Reston Publishing Company, Inc., 2005 .
- Kast, Fremont E., and Rosenzweig James E., Organization And Management,3rd Edition New York: Mc Grew Hill Company, 2009.

- Keith ,Davis, and New Storm, John W., Human Behavior At Work: Organizational Behavior, 8th Edition, New York: Mc Grew-Hill Book Company, 2009.
- Rue, Leslie W., and Lioyd L. Byers, Management Theory Application, Home wood III, Richard D. Irwin, Inc., 2007 .
- Simon, Herbert, Administrative Behavior: A study of Decision Making Processes In Administrative Organizations, New York: The Mac Milan Company, 2001.
- Umstot, Denis, D., Understanding Organizational Behavior, 2nd Edition, New York: Publishing company, 2008.
- Vecchio, Robert P. , Organizational Behavior, 2nd Edition , Chicago: The Dryden Press, 2001.
- Yuki, Gary A., Leadership In Organization, 2nd Edition, New York: Prentice Hall International , Inc., 2009.
- Al-A'Ali, E. "The Phenomenon of Women in Management: An Alternative Perspective and its implication in the case of Bahrain:" (Unpublished Thesis). University of Lancaster (2001).
- Burrell, G. and Morgan, G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis Aldershot, Hampshire: Gower Publishing Company Ltd (2009).
- Gomez-Mejia, R. and Balkin, D.B. Management New York: McGraw-Hill (2003).
- GreenWald, G.S. Women in Management (Studies in Productivity: Highlight of the literature 12) New York: Work in America Institute Inc, (2000).
- Griffin, R.W. Management Boston: Houghton Mifflin Company (2002).
- Hall, R. H. "Organizations: Structures, Processes, and outcomes" New Jersey: Prentice-Hall International (1994), (Seventh Edition).
- Harriman, A. Women/Men/Management Connecticut: Praeger Publishing (2005)

- Hellriegel, D., Slocum, J.W.Jr. and woodman, R.W. “Organizational Behavior” Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing (2005) (eighth edition).
- Hersey and Blanchard “Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources” New Jersey: Prentice-Hall (2005), (Fourth Edition).
- Jones, G.R and George, J.M Contemporary Management New York: McGraw-Hill (2003).